

FUPAC - FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINSTRAÇÃO

TGA

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Profº Cláudio de Almeida Fernandes, M.Sc

Doutorando em Administração

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO





FUPAC – FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS

FACULDADE UNIPAC DE CIÊNCIAS JURÍDICAS, CIÊNCIAS SOCIAIS, LETRAS E SAÚDE DE UBERLÂNDIA

Curso de Graduação em Administração

PLANO DE ENSINO

Curso: ADMINISTRAÇÃO
Departamento: Administração
Disciplina: **TGA - TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO / TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES**

Professor: CLÁUDIO DE ALMEIDA FERNANDES **e-mail:** claudioadm2002@yahoo.com.br
Fone: (34) -
Código:

Disciplina: Obrigatória **Pré-requisitos:** Não Têm

Semestre:	**Período curricular:**	**Carga horária semanal:**	**Carga horária semestral:**
2010/01	Especial	04 h/a	**Teórica:** 80 h/a **Prática:** **Total:** 80 h/a.

Objetivo geral:
Possibilitar ao participante a compreensão, entendimento e interpretação necessários à dinâmica de uma empresa, através das ferramentas contábeis, como instrumento de análise e informação para a tomada de decisão em negócios empresariais, cujo interesse principal é a interpretação dos Relatórios Contábeis e não em "fazer" a contabilidade.

Ementa:
- Abordagem Clássica da administração
- Abordagem Humanística da administração
- Abordagem Neoclássica da administração
- Abordagem Estruturalista da administração
- Abordagem Comportamental da Administração
- Abordagem Sistêmica da administração
- Abordagem Contingencial da administração

Bibliografia básica:

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.1
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.2

Bibliografia complementar **(opções de livros para aprofundamento)**:
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**.3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Apostila do Professor.

Sites:
http://www.administradores.com.br / www.cramg.org.br /
http://www.plcarneiro.com
http://atlas.ucpel.tche.br/~loh/tgs.htm

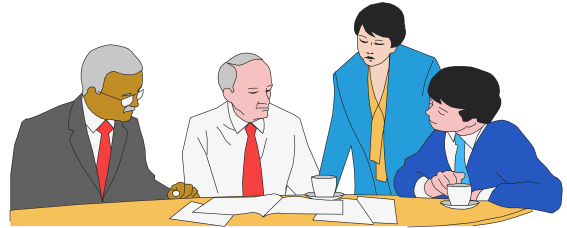
http://www.francianeulaf.com/gurus/drucker.htm
http://www.professorcezar.adm.br/AulasTGA.htm
http://pucrs.campus2.br/~annes/tga.html

Método de avaliação de aprendizagem:
Avaliação 1.......................... 40 pontos - *Individual e Sem Consulta.*
Avaliação 2.......................... 30 pontos - *Individual e Sem Consulta.*
Avaliação 3.......................... 30 pontos - *Individual e Sem Consulta.*
Trabalhos Diversos....... 15 + 10 pontos inclusos na A1 ou a critério da IES.

Sumário

TGA - TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Prof. ***Cláudio de Almeida Fernandes***



INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

O QUE É ADMINISTRAÇÃO?

Bem vindo ao curso de **administração de empresas**. Pretendemos mostrar a você no período que passaremos juntos, alguns conceitos aplicados à administração. **Nossa matéria** será **puramente conceitual**. Portanto, **a leitura é uma exigência diária**.

A palavra administração vem do latim ***ad*** (direção, tendência para) e ***minister*** (subordinação ou obediência).

Vários autores definem de diversas maneiras a administração. **Uma definição bem moderna:**

Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.

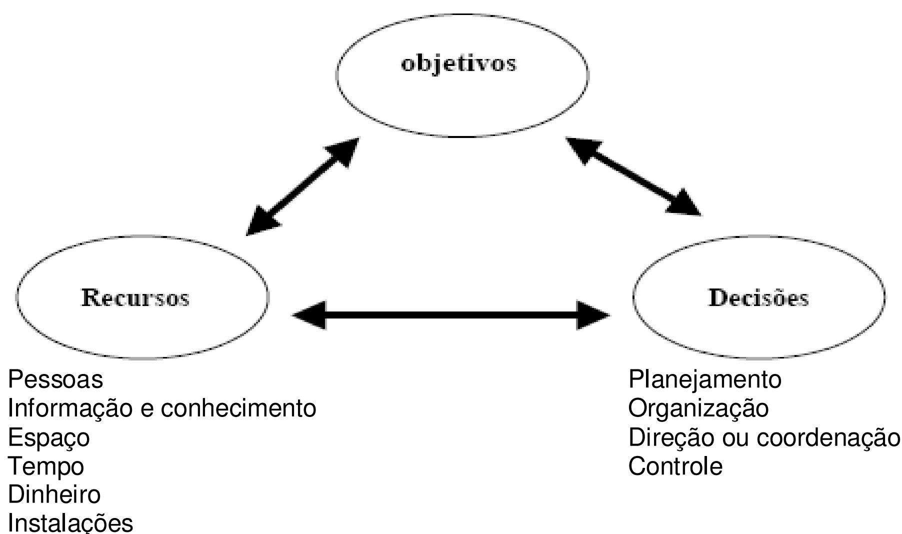
Existem três aspectos chaves que devem ser apontados nesta definição:

- dá maior **ênfase ao elemento humano** na organização.
- **focaliza a atenção nos resultados a serem alcançados**, isto é,nos objetivos em vez de nas atividades.
- incluiu o **conceito de que a realização dos objetivos pessoais** de seus membros deve ser **integrada** à **realização dos objetivos organizacionais**.

Administração é administrar a ação através das pessoas com objetivo bem definido

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.

A administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos



Recursos	Decisões
Pessoas	Planejamento
Informação e conhecimento	Organização
Espaço	Direção ou coordenação
Tempo	Controle
Dinheiro	
Instalações	

A partir de hoje você não pode pensar como um executor de tarefas simplesmente.

- como administrador você deslocará dos trabalhos operacionais para o campo da ação.
- sairá das habilidades práticas de saber fazer certas coisas corretamente para atividades administrativas, voltadas para o campo do diagnóstico e da decisão, onde utiliza as habilidades conceituais de diagnosticar situações, definir e estabelecer estratégias de ação adequadas.
- cresce então a necessidade de se fundamentar em conceitos, valores e teorias que lhe permitam o balizamento adequado de seu comportamento.

Em vez de preocupar como ensinar a fazer certas coisas - o como – a teoria da administração ensina que coisas devem ser feitas em determinadas situações – o porquê. O que diferencia o administrador de um simples executor é exatamente o fato de que, enquanto o segundo sabe fazer certas coisas que aprendeu mecanicamente (planos, organogramas, mapas, registros, lançamentos etc.), o primeiro sabe analisar e resolver situações problemáticas variadas e complexas, pois aprendeu a pensar, a avaliar e a ponderar em termos abstratos, estratégicos, conceituais e teóricos. O segundo é um mero agente de execução e operação.
O primeiro é um agente de mudança e inovação, pois adquire habilidade de entender e diagnosticar situações.

A administração não é uma coisa mecânica que dependa de certos hábitos físicos que devem ser superados ou corrigidos a fim de se obter o comportamento correto.
Pode-se ensinar o que um administrador deve fazer, mas isto não irá capacitá-lo efetivamente a fazê-lo em todas as organizações.

O sucesso de um administrador na vida profissional não está inteiramente relacionado àquilo que lhe foi ensinado, ao seu brilhantismo acadêmico ou ao seu interesse pessoal em praticar o que aprendeu nas escolas. Esses aspectos são importantes, porém estão condicionados a características de **personalidade**, ao **modo pessoal de agir de cada um**. O conhecimento tecnológico da Administração é importantíssimo, básico e indispensável, mas depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir do administrador, ou seja, ***de suas habilidades***.

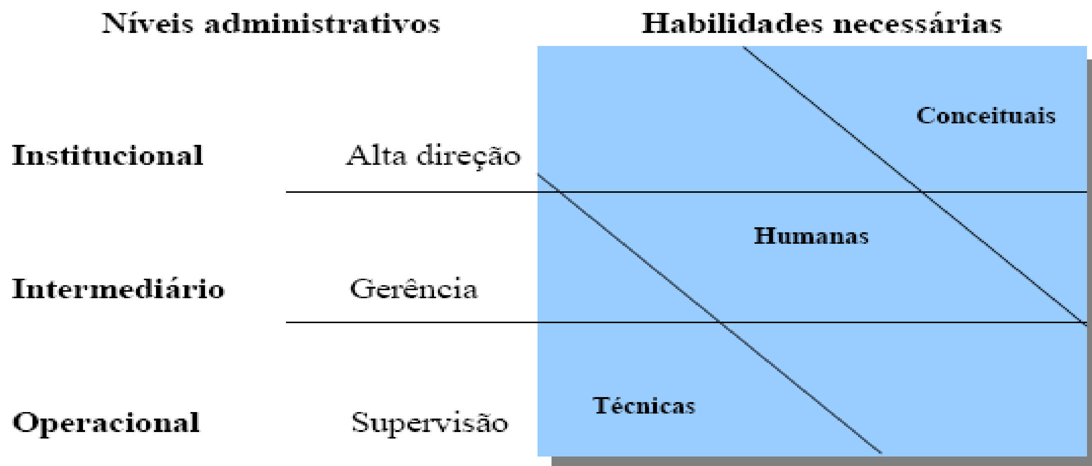
TIPOS DE HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

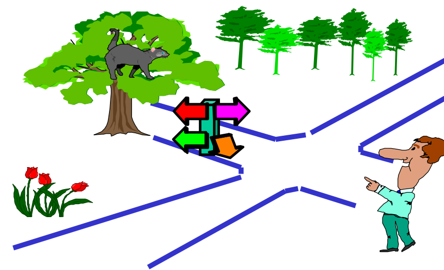
Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: *a habilidade técnica, a humana e a conceitual.*

Habilidade técnica: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação.

Habilidade humana: consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.

Habilidade conceitual: consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.
A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posições de alta direção.





PORQUE ESTUDAR ADMINISTRAÇÃO

Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-la é seu reflexo sobre o desempenho das organizações.

O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas.

Na atualidade, as organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas.

Tente fazer uma lista das organizações com as quais você está envolvido ou se relaciona de alguma forma. Da empresa onde você trabalha ao supermercado, da fábrica de seu carro à concessionária, da prefeitura à companhia de eletricidade, da telefônica ao sindicato de sua categoria profissional, a lista parece interminável. Há poucos aspectos da sua vida que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional, em contraste com as sociedades comunitárias do passado.



É dramático o impacto do mau funcionamento de uma organização de grande porte sobre a sociedade.

Considere por exemplo a quebra de um banco, como aconteceu com o Econômico em 1995. Funcionários perdem o emprego e contribuintes são obrigados a arcar com as conseqüências.

Pense numa cidade inundada e você vai lembrar-se da Prefeitura, pense em pessoas despreparadas, e você vai lembra-se do baixo nível da educação, pense na necessidade de pagar planos de saúde ou pensão, ou nas filas nos hospitais públicos, e você vai lembrar-se do governo que não trabalha como deveria. Muitos problemas que você enfrenta têm sua origem na inexistência ou ineficiência de algum tipo de organização.

Organizações bem administradas são importantes por causa desse impacto sobre a qualidade de vida da sociedade.

Administradores bem preparados, portanto, são recursos sociais importantes.

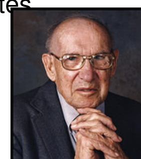
Essa predominância das organizações e sua importância para a sociedade moderna bem como a necessidade de administradores competentes está na base do desenvolvimento da teoria geral da administração. A administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. A moderna teoria geral da administração, que se estuda hoje é formada por conceitos que surgiram e vêm-se aprimorando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de técnicas para resolvê-los. Por exemplo, a Bíblia relata que Moisés estava passando o dia cuidando de pequenas causas que o povo lhe trazia.

Então Jetro recomendou: procure homens capazes para serem líderes de 10, 100 e 1.000. Este conselho foi dado a Moisés cerca de 3.500 anos atras. É tão antigo e continua atual.

Já no século XXI, a administração e as organizações estão sofrendo grandes transformações, as empresas privadas, em particular, operam dentro de um contexto extremamente competitivo e precisam aprimorar continuamente sua eficiência: fazer mais, com menor quantidade de recursos.

Aumenta a importância da Administração empreendedora: o movimento que procura estimular as pessoas a serem seus próprios patrões. Além disso, a idéia de administração participativa ganha muito espaço com essa tendência, pois é preciso educar funcionários operacionais para serem seus próprios gerentes.

A ADMINISTRAÇÃO NA TEORIA E NA PRÁTICA SEGUNDO PETER DRUCKER: introdução



"Transformar a informação em conhecimento e este em ação efetiva é a função específica do administrador e da administração."

"O trabalho de um administrador deve basear-se em uma tarefa a ser cumprida para atingir os objetivos da empresa... o administrador deve ser comandado e controlado pelo objetivo do desempenho, não por seu chefe."

"A essência da administração é o ser humano. Seu objetivo é tornar as pessoas capazes do desempenho em conjunto, tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes, Isso é a organização, e a administração é o fator determinante."

"A administração é o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização."

"A administração existe em função dos resultados da instituição. Tem de começar com os resultados pretendidos e de organizar os recursos da instituição de modo que atinja esses resultados. É o órgão que faz com que a instituição – empresa, universidade, hospital, abrigo para mulheres vítimas da violência doméstica – seja capaz de produzir resultados fora dela própria." **Peter Drucker**

Nascido em 1909 em Viena, detentor de um pensamento lógico infalível, considerado, sem dúvida**, o maior pensador, teórico e guru da área de administração**. Suas teorias, métodos e conselhos são aplicados e estudados tanto por altos executivos como aspirantes a gerentes.

Para Drucker (2001) a administração é prática como a medicina, a advocacia e a engenharia, apoiando-se sobre uma teoria, que precisa ter o rigor científico. Essa prática consiste em aplicação, focando-se no específico, no caso singular e exige experiência e intuição. É necessário ter conhecimentos científicos e teóricos consistentes assim como ter o "olho clínico". **Devemos saber "por que fazer", " o que fazer" e "como fazer".**

A prática da administração exige **o conhecimento da organização inteira**, permitindo a compreensão dos **reflexos que as decisões e ações dos administradores** têm sobre **toda a organização.** As organizações são regidas por aspectos de natureza humana e social, pela confiança, pelo entendimento mútuo e pela motivação.

Drucker (2001) não enfatiza o "capital" e o "trabalho" como recursos de produção, mas a "administração" e o "trabalho", considerando o administrador como o elemento dinâmico e essencial de qualquer empresa. É ele quem determina, através da qualidade e do desempenho do seu trabalho, o sucesso e a sobrevivência das empresas. Considera a administração como um órgão da sociedade que deve ser capaz de transformar os recursos de produção, promovendo o seu progresso econômico organizado.

ADMINISTRAÇÃO X ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Importante afirmar que **administração não é administração de empresas**. **A administração é pertinente a todo o tipo de empreendimento humano** que reúne, em uma única organização, pessoas com diferentes saberes e habilidades, sejam vinculadas às instituições com fins lucrativos ou não. A administração precisa ser aplicada aos sindicatos, às igrejas, às universidades, aos clubes, agências de serviço social, tanto como nas empresas, sendo responsável pelos seus desempenhos.

Segundo Drucker (2001), os administradores que entenderem os princípios essenciais da administração e trabalharem por eles orientados, serão bem-formados e bem-sucedidos. Ele apresenta os seguintes princípios:

"• **A administração trata dos seres humanos**. Sua tarefa é capacitar as pessoas a funcionar em conjunto, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. É disso que trata uma organização, e esta é a razão pela qual a administração é um fator crítico e determinante. Hoje em dia, praticamente todos nós somos empregados por instituições administradas, grandes ou pequenas, empresariais ou não. Dependemos da administração para nossa sobrevivência. E a nossa capacidade de contribuição à sociedade também depende tanto da administração das organizações em que trabalhamos quanto de nossos próprios talentos, dedicação e esforço.

• **A administração está profundamente inserida na cultura, porque ela trata da integração das pessoas em um empreendimento comum**. O que os administradores fazem na Alemanha Ocidental, no Reino Unido, nos EUA, no Japão, ou no Brasil é exatamente o mesmo. Como eles fazem é que pode ser bem diferente. Assim, um dos desafios básicos que os administradores enfrentam em países em desenvolvimento é descobrir e identificar as parcelas de suas próprias tradições, história e cultura que possam ser usadas como elementos construtivos da administração. A diferença entre o sucesso econômico do Japão e o relativo atraso da Índia é explicado, em grande parte, porque os administradores japoneses conseguiram transplantar conceitos administrativos importantes para seu próprio solo cultural e fazê-los crescer.

• **Toda empresa requer compromisso com metas comuns e valores compartilhados**. Sem esse compromisso não há empresa, há somente uma turba. A empresa tem de ter objetivos simples, claros e unificantes. A missão da empresa tem de ser suficientemente clara e grande para promover uma visão comum. As metas que a incorporam devem ser claras, públicas e constantemente reafirmadas. A primeira tarefa da administração é pensar, estabelecer e exemplificar esses objetivos, valores e metas.

• **A administração deve também capacitar a empresa e cada um de seus componentes a crescer e se desenvolver à medida que mudem necessidades e oportunidades**. Toda empresa é uma instituição de aprendizado e de ensino. Treinamento e desenvolvimento precisam ser instituídos em todos os níveis da sua estrutura – treinamento e desenvolvimento incessantes.

• **Toda empresa é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho**. Deve estar ancorada na comunicação e na responsabilidade individual. Todos os componentes devem pensar sobre o que pretendem alcançar – e garantir que seus associados conheçam e entendam essa meta. Todos têm de considerar o que devem aos outros – e garantir que esses outros entendam. E todos têm de pensar naquilo que eles, por sua vez, precisam dos outros – e garantir que os outros saibam o que se espera deles.

• **Nem o nível de produção nem a "linha de resultados" são, por si sós, uma medição adequada do desempenho da administração e da empresa.** Posição no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento do pessoal, qualidade, resultados financeiros, todos são cruciais ao desempenho de uma

organização e à sua sobrevivência. Também as instituições não-lucrativas precisam de medições em algumas áreas específicas às suas missões. Tanto quanto um ser humano, uma organização também necessita de diversas medições para avaliar sua saúde e seu desempenho. O desempenho tem de estar entranhado na empresa e na sua administração; precisa ser medido – ou ao menos julgado – além de de ser continuamente melhorado.

• **Finalmente, a única e mais importante coisa a lembrar sobre qualquer empresa é que os resultados existem apenas no exterior**. O resultado de uma empresa é um cliente satisfeito. O resultados de um hospital é um paciente curado. O resultado de uma escola é um aluno que aprendeu alguma coisa e a coloca em funcionamento dez anos mais tarde. Dentro de uma empresa só há custos. "

A administração para Drucker (2001) é considerada como uma "arte liberal". É "arte" porque, como vimos, é prática e aplicação e é "liberal" porque trata dos fundamentos do conhecimento, autoconhecimento,, sabedoria e liderança. As origens do conhecimento e das percepções estão nas ciências humanas e sociais, nas ciências físicas e na ética, que devem estar focados sobre a eficiência e os resultados das organizações.

AS TAREFAS DA ADMINISTRAÇÃO

As instituições privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, não existem por conta própria, mas para satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo. Existem para cumprir uma finalidade social definida. Não são fins em si, são meios para que as necessidades sejam atendidas.

Assim, a administração é o órgão da instituição que, como tal, só pode ser descrito e definido por sua função e contribuição, devendo cumprir as seguintes tarefas:

- atingir a finalidade e a missão específicas da instituição, seja uma empresa comercial, hospital ou uma universidade;
- tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizador;
- administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais.

"Nos negócios humanos – políticos, sociais, econômicos e empresariais – é inútil prever o futuro, para não falar em olhar para 75 anos à frente". Mas é possível – e útil – identificar eventos importantes que já aconteceram, de forma irrevogável, e que, portanto terão efeitos previsíveis nas duas próximas décadas. Em outras palavras, é possível identificar e se preparar para o futuro *que já aconteceu.*

O fator dominante para os negócios nas duas próximas décadas – com exceção de guerra, peste ou colisão com um cometa – não será economia ou tecnologia. Será a demografia. O fator chave para os negócios não será a *super*população do mundo, da qual temos sido alertados nestes últimos 40 anos. Será a *sub* população dos países desenvolvidos – o Japão, os países europeus e os Estados Unidos." (Peter Drucker, 2001)

O QUE É TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO?

É o corpo de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las. É composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração."

Não existem receitas prontas ou fórmulas, a teoria em administração é construída a partir de um conjunto de conhecimentos organizados e sistematizados, resultantes da experiência prática obtida nas organizações.

"Em vez de preocupar como ensinar a fazer certas coisas - o como – a teoria da administração ensina que coisas devem ser feitas em determinadas situações – o porquê. O que diferencia o administrador de um simples executor é exatamente o fato de que, enquanto o segundo sabe fazer certas coisas que aprendeu mecanicamente (planos, organogramas, mapas, registros, lançamentos etc.), o primeiro sabe analisar e resolver situações problemáticas variadas e complexas, pois aprendeu a pensar, a avaliar e a ponderar em termos abstratos, estratégicos, conceituais e teóricos. O segundo é um mero agente de execução e operação.

O primeiro é um agente de mudança e inovação, pois adquire habilidade de entender e diagnosticar situações.”

(http://www.professorcezar.adm.br)

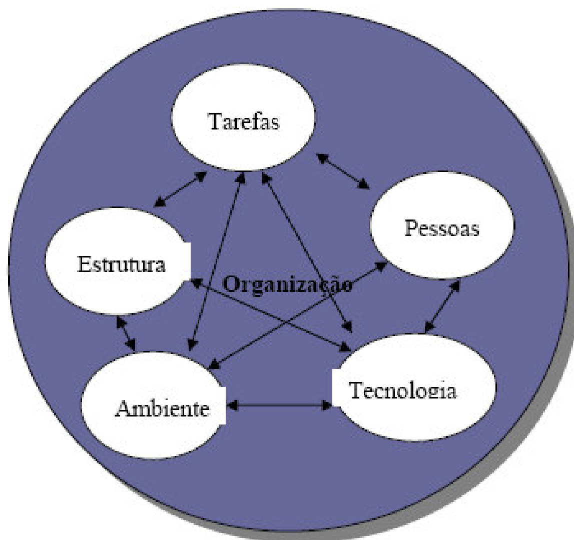
Existem **duas fontes principais** que originam os conhecimentos administrativos: a experiência prática e os métodos científicos. (MAXIMILIANO, 2000)

Considera que os conhecimentos resultantes da experiência prática surgiram com as primeiras organizações humanas, de onde os administradores passaram a formar um acervo teórico resultante da transmissão de conhecimentos.

A segunda fonte refere-se a aplicação dos métodos científicos à observação das organizações e dos administradores.

O ESTADO ATUAL DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

- diversas teorias serão estudadas no decorrer do nosso curso onde veremos suas contribuições e diferentes enfoques.
- cada teoria surgiu em resposta a algum problema empresarial da sua época.
- as teorias atenderam de certo modo e apresentaram soluções aos problemas encontrados.
- de certo modo todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje.
- a TGA estuda a administração de empresas e demais tipos de organização do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis:



- ✓ O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo.
- ✓ Cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes.
- ✓ Modificações em um provocam modificações em outro.
- ✓ A adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração.

PERSPECTIVAS FUTURAS DA ADMINISTRAÇÃO

Uma previsão que o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (organização burocrática) e o surgimento de novos sistemas adequados à demanda da pós-industrialização.

Essas previsões se baseiam em:

- as mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades.

- o crescimento em tamanho das organizações que se tornam complexas e internacionais.
- as atividades de hoje que exigem competência diversas envolvendo problemas de coordenação e acompanhamento das mudanças.

A tarefa administrativa nessa década será desafiadora e incerta.

Os problemas serão cada vez mais complexos.

Os principais desafios serão:

1. **crescimento das organizações**, que ampliarão o leque de operações, de aplicação de recursos etc.

2. **concorrência mais aguda**: produtos cada vez melhores, busca de novos mercados, novas tecnologias, etc.

3. **sofisticação da tecnologia**: com o avanço tecnológico as organizações estão internacionalizando suas operações e atividades. a tecnologia introduzira novos processos e novos instrumentos que causarão impactos sobre a estrutura e comportamentos das empresas.

4. **visibilidade maior das organizações**: capacidade de chamar a atenção dos outros – imagem positiva ou negativa. (BENNIS)

A PROFISSÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Como profissão, a administração compreende a elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização, tais como: pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como: administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes de desdobrem ou com os quais sejam conexos.

A profissão regulamentada de administrador existe desde **9 de setembro de 1965**.

ÁREAS DE ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Atuam em diversas áreas e seus desdobramentos, a saber:

- Administração financeira
- Administração da produção
- Administração pública
- Administração Sistema de Informação
- Administração de Materiais
- Administração de Logística
- Administração de Marketing
- Administração de Recursos humanos
- Organização de Sistemas e Métodos
- Outros campos conexos



TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

As teorias da administração podem ser divididas em várias correntes ou abordagens. Cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do trabalho de administração.

- **Abordagem clássica da administração**
  - Administração científica
  - Teoria clássica da administração

- **Abordagem humanística da administração**
  - Teoria das relações humanas

- **Abordagem neoclássica da administração**
  - Teoria neoclássica da administração
  - Administração por objetivos (APO)

- **Abordagem estruturalista da administração**
  - Modelo burocrático da administração
  - Teoria estruturalista da administração

- **Abordagem Comportamental da Administração**
  - Teoria comportamental da administração
  - Teoria do desenvolvimento organizacional (D.O.)

- **Abordagem sistêmica da administração**
  - Principios e Conceitos Sistêmicos
  - Cibernética e administração
  - Teoria matemática da administração
  - Teoria geral de sistemas
  - O Homem Funcional
- **Abordagem contingencial da administração**
  - Teoria da contingência
  - Mapeamento Ambiental
  - Desenho Organizacional
  - Adhocracia
  - O Homem Complexo

- **Técnicas Modernas de Gestão**
  - Administração Participativa
  - Administração Japonesa
  - Administração Holística
  - Benchmarking
  - Learning Organization
  - Gerenciamento com foco na Qualidade
  - Reengenharia
  - ReAdministração
  - Downsizing
  - Terceirização

CRONOLOGIA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

- 1903 Administração científica
- 1909 Teoria da burocracia
- 1916 Teoria clássica da administração
- 1932 Teoria das relações humanas
- 1947 Teoria estruturalista
- 1951 Teoria dos sistemas
- 1953 Abordagem sociotécnica
- 1954 Teoria neoclássica da administração
- 1957 Teoria comportamental
- 1962 Desenvolvimento organizacional
- 1972 Teoria da contingência

TEORIAS ADMINISTRATIVAS, SUAS ÊNFASES E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização Formal; Princípios gerais da Administração; Funções do Administrador
	Teoria da burocracia	Organização Formal Burocrática; Racionalidade Organizacional;
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;
Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
	Teoria do comportamento organizacional	Estilos de Administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;
Ambiente	Teoria estruturalista Teoria neo-estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto;
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Tecnologia	Teoria dos sistemas	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);

A **teoria geral da administração** começou com a *ênfase nas tarefas*, com a **administração científica** de Taylor.
A seguir, a preocupação básica passou para a *ênfase na estrutura* com a **teoria clássica** de Fayol e com a **teoria burocrática** de Max Weber, seguindo-se mais tarde a **teoria estruturalista**.
A reação humanística surgiu com a *ênfase nas pessoas*, por meio da **teoria comportamental** e pela **teoria do desenvolvimento organizacional**.
A *ênfase no ambiente* surgiu com a **Teoria dos Sistemas**, sendo completada pela **teoria da contingência**. Esta, posteriormente, desenvolveu a *ênfase na tecnologia*.
Cada uma dessas cinco variáveis - *tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia* - provocou a seu tempo uma diferente *teoria administrativa*, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA.
Cada *teoria administrativa* procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

GLOSSÁRIO BÁSICO DE TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Administração: Significa a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Ênfase na estrutura: é o foco das teorias que consideram a administração uma ciência que cuida da configuração e estruturação das organizações, como no caso da Teoria Clássica e Teoria da Burocracia.

Ênfase nas pessoas: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência aplicada sobre as pessoas e suas atividades dentro das organizações, como no caso da Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental.

Ênfase nas tarefas: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais, como no caso da Administração Científica.

Ênfase na Tecnologia: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que cuida da aplicação bem-sucedida da tecnologia na atividade organizacional, como no caso da Contingência.

Ênfase no ambiente: é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que busca das organizações às demandas e situações que ocorrem em seu contexto externo, como no caso da Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência.

Executivo: é o administrador situado no nível institucional da organização. Pode ser um diretor ou um gerente

Globalização: significa a internacionalização se torne imenso, complexo, mutável e increto.

Habilidades conceituais: consistem na capacidade de utilizar idéias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadores da ação administrativa.

Habilidades humanas: consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz. Facilidade no relacionamento interpessoal e grupal

Habilidades técnicas: consistem em saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar tarefas específicas relacionadas com execução do trabalho.

Nível institucional: é o nível administrativo mais elevado e aberto da organização pelo fato de interagir com o ambiente externo. É composto pelos dirigentes de cúpula da organização.

Nível intermediário: é o nível administrativo que serve de ligação entre o nível institucional e o operacional. É composto pelos gerentes do meio do campo.

Nível operacional: é o nível mais baixo da organização e que cuida da execução das tarefas cotidianas. É composto pelos supervisores de primeira linha.

Organização: é uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estrutura e orientada para alcançar um objetivo comum.

Teoria Geral da Administração: é o conjunto orgânico e integrado de teorias, hipóteses, conceitos e idéias a respeito da Administração como ciência, técnica ou arte.

Teoria da Burocracia: é a corrente baseada nos trabalhos de Max Weber que descreve as características do modelo burocrático de organização.

Teoria Clássica: é a corrente iniciada por Fayol para o tratamento da Administração como ciência na formatação e estruturação das organizações.

Teoria Comportamental: é a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas.

Teoria da Contingência: é a corrente mais recente que parte do princípio, da Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.

Teoria Estruturalista: é a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da Administração.

Teoria Neoclássica: é a corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos.

Teoria das Relações Humanas: é a corrente iniciada com a Experiência da Hawthorne que combatia os pressupostos clássicas através da ênfase nas pessoas e nas relações humana.

Teoria de Sistemas: é a corrente que trata as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.



ASPECTOS HISTÓRICOS DA FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Na história da humanidade, verifica-se que sempre existiu alguma forma de associação entre os homens para, através do esforço conjunto, atingirem objetivos que, isoladamente não seria possível.

O processo de administrar está vinculado a qualquer situação em que existam pessoas fazendo o uso de recursos para atingir determinado objetivo.

De tais formas, embora inicialmente rudimentares, já manifestava-se alguma forma de administrar organizações.

Conforme Maximiano (2000, p. 126), por volta de 10000 a 8000 a. C. na Mesopotâmia e no Egito, agrupamentos humanos que desenvolviam atividades extrativistas faziam uma transição para atividades de cultivo agrícola e pastoreio, iniciando-se a “Revolução Agrícola”. Nesse período surgem as primeiras aldeias, marcando-se a mudança da economia de subsistência para a administração da produção rural e a divisão social do trabalho.

Ainda, de acordo com mesmo autor, no período compreendido entre 3000 e 500 a. C. , a “Revolução Agrícola” evoluiu para a “Revolução Urbana”, surgindo as cidades e os Estados, demandando a criação de práticas administrativas.

Chiavenato (1983, p.18) faz referências às magníficas construções realizadas na *Antigüidade* no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria indicaram trabalhos de dirigentes capazes de planejar e orientar a execução de obras que ainda podemos observar. Também, através de papiros egípcios foi possível verificar a importância da organização e administração da burocracia pública no Antigo Egito.

Influência dos filósofos.

Desde os tempos da Antigüidade a administração recebeu influência da filosofia. Antes de Cristo, o filósofo grego **Sócrates** (470 a.C. 399 a.C) em sua discussão com Nicomaquis, expõe o seu ponto de vista sobre a administração: “Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomaquis, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres...”

Platão (429 a.C 347 a.C) Também filósofo grego, discípulo de Sócrates, preocupou se profundamente com os problemas políticos inerentes ao desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra, A

República, expõe o seu ponto de vista sobre a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.

Aristóteles, também filósofo grego, discípulo de Platão, do qual bastante divergiu, deu enorme impulso à Filosofia principalmente à Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Ciências Naturais, abrindo as perspectivas do conhecimento humano na sua época. Foi o criador da Lógica. No seu livro política, estuda a organização do Estado e distingue três formas de Administração pública: Monarquia, Aristocracia e democracia.

Francis Bacon (1561-1626), filósofo e estadista inglês, considerado o fundador da Lógica Moderna, baseada no método experimental e indutivo. Antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como "principio da prevalência do principal sobre o acessório".

René Descartes (1596-1650), um filósofo, matemático e físico francês, considerado o fundador da filosofia moderna. Em seu livro O Discurso do Método, qual descreve os preceitos do seu método filosófico, hoje denominado o método cartesiano, que serviu de fundamento para a tradição cientifica do ocidente. Veremos mais tarde que vários princípios da moderna administração, como os da divisão do trabalho, da ordem, do controle etc. estão basicamente contidos nos princípios cartesianos.

Thomas Hobbes (1588-1679) desenvolveu a teoria da origem contratualista do estado, segundo o qual o homem primitivo, vivendo em estado selvagem, passou lentamente à vida social, através de um pacto entre todos. O homem primitivo era um ser anti-social por definição, vivendo em guerra permanente com o próximo. O Estado viria a ser, portanto, a inevitável resultante da questão, impondo a ordem e organizando a vida social, qual um Leviatã.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desenvolveu a teoria do Contrato Social: O Estado surge de um acordo de vontades.

Kal Marx (1818-1883) e seu parceiro **Friedrich Engels** (1820-1895) propõem uma teoria da origem econômica do Estado. O surgimento do poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. Com o surgimento da Filosofia Moderna, deixa a Administração de receber contribuições e influências, uma vez que o campo de estudo filosófico afasta-se enormemente dos problemas organizacionais.

Influência da Igreja Católica

Através dos séculos, as normas administrativas e princípios de organização pública foram-se transferindo das instituições dos Estados para as instituições da nascente Igreja Católica e para as organizações militares. Ao longo dos séculos, a Igreja Católica foi estruturando sua organização, sua hierarquia de autoridade, seu estado-maior (assessoria) e sua coordenação funcional. Hoje a Igreja tem uma organização hierárquica tão simples e eficiente que a sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça executiva. De qualquer forma, a estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para muitas organizações que, ávidas de experiências bem sucedidas, passaram a incorporar uma infinidade de princípios e normas administrativas utilizadas na Igreja Católica.

Influência do Exercito.

A organização militar tem influenciado enormemente o desenvolvimento das teorias da Administração ao longo do tempo. *A organização linear*, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antigüidade e da época medieval. *O principio da unidade de comando* (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) – fundamental para a função de direção.

A escala hierárquica, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações. O conceito de hierarquia dentro do exercito é provavelmente tão antigo quanto a própria guerra, pois a necessidade de um estado estado-maior sempre existiu para o exercito. Todavia, o estado-maior formal como um quartel-general somente apareceu em 1665 com a Marca de Brandenburgo, precursor do exército prussiano. A evolução do princípio de assessoria e a formação de um estado-maior geral ocorreu posteriormente na Prussia, com o Imperador Frederico II, o Grande (1712-1786). Uma Outra contribuição da organização é *o princípio da direção*, através do qual todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer. Mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objetivo e certificar-se de que haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa. No início do século XIX, Carl von

Clausewitz (1780-1831), general prussiano, escreveu um Tratado sobre a Guerra e os Princípios de Guerra, sugerindo como administrar os exércitos em períodos de guerra. Foi o grande inspirador de muitos teóricos da Administração que posteriormente se basearam na organização e estratégia militares para adaptá-las à organização e estratégia industriais. Clausewitz considerava a disciplina como um requisito básico para uma boa organização. Para ele, toda organização requer um cuidadoso planejamento, no qual a decisões devem ser cientificas e não simplesmente intuitivas. As decisões devem basear-se na probabilidade e não apenas na necessidade lógica. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a poder minimizar essa incerteza.

Influência da Revolução Industrial

A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção do trabalho modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças havidas no milênio anterior. É o período chamado *Revolução Industrial*, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado.

A segunda fase da revolução industrial a partir de 1860 apresenta as seguintes características:

1- a substituição do ferro pelo aço.
2- a substituição do vapor pela eletricidade.
3- o desenvolvimento de maquinaria automática e um alto grau de especialização do trabalho.
4- o crescente domínio da industria pela ciência.
5- transformações radicais nos transportes e comunicações.
6- o desenvolvimento de novas formas de organização capitalista:
6.1 – a dominação da indústria pelas inversões bancárias e instituições financeiras e de crédito, como foi o caso da formação da United States Steel Corporation, em 1901, pela J.P. Morgan & Co.
6.2 - a formação de imensas acumulações de capital, provenientes de trustes e fusões de empresas.
6.3 – a separação entre a propriedade particular e a direção das empresas,
6.4 – o desenvolvimento das holding companies.
7 – A expansão da industrialização até a Europa Central e Oriental, e até o Extremo Oriente.

Influencia dos Economistas Liberais

Adam Smith (1723-1790), visualizava o principio da especialização dos operários em uma manufatura de agulhas e já enfatizava a necessidade de racionalizar a produção. O principio da especialização e o princípio da divisão do trabalho aparecem em referencias em seu livro Da Riqueza das Nações. Adam Smith reforçou bastante a importância do planejamento e da organização dentro das funções da Administração.

James Mill (1773-1836), outro economista liberal, sugeria em seu livro Elementos de Economia Política, publicado em 1826, uma série de medidas relacionadas com os estudos de tempos e movimentos como meio de obter incremento da produção nas industrias da época.

David Ricardo (1772-1823) publica seu livro Princípios de Economia Política e Tributação, no qual aborda trabalho, capital, salário, renda, produção, preços e mercados.

AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO POR ABORDAGENS

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A abordagem clássica se divide em:
- Administração Científica como o americano Frederick Winslow Taylor
- Teoria Clássica com o europeu Henry Fayol.

Partiram de pontos distintos com a preocupação de aumentar a eficiência na empresa. Seus postulados dominaram aproximadamente as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.

A origem da Abordagem Clássica da Administração está nas conseqüências geradas pela revolução industrial, basicamente no crescimento acelerado e desorganizado das empresas, exigindo uma substituição do empirismo e da improvisação, e a necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações no sentido de obter melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e competição que se avolumavam entre as empresas.

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA (TAYLORISMO) ***Frederick Winslow Taylor (1856-1915)***



Taylorismo ou **Administração científica** é o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro estadunidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que é considerado o *pai da administração científica*.

Principais vultos: F.W. **Taylor** (1856-1915), Carl **Barth** (1860-1939), Henry L. **Gantt** (1861-1919), Harrington **Emerson** (1853-1931), Frank **Gilbreth** (1868-1924) e Lilian **Gilbreth** (1878-1961).

Ênfase: chão de fábrica - Tarefas
Enfoque: produção no nível operacional

Seu trabalho se deu no chão de fábrica junto ao operariado, voltado para a sua tarefa. Preocupou-se exclusivamente com as técnicas de racionalização do trabalho do operário através do estudo dos tempos e movimentos (Motion-time Study). Taylor começou por baixo, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradativamente.

Taylor verificou que um operário médio produzia menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Conclui-se que o operário não produzia mais, pois seu colega também não produzia. Daí surgiu a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais.



Taylor escreve um livro: *Shop Management*, cuja essência é:

- o objetivo de uma boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção.
- para realizar esse objetivo, a administração deve aplicar métodos científicos de pesquisas e experimentação, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle de operações fabris.
- os empregados devem ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho sejam cientificamente selecionados, para que as normas possam ser cumpridas.
- os empregados devem ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida.

- uma atmosfera de cooperação deve ser cultivada entre a administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos princípios mencionados.

Primeiros estudos essenciais desenvolvidos por Taylor:

- ***em relação ao desenvolvimento de pessoal e seus resultados***: acreditava que oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade.

- ***em relação ao planejamento a atuação dos processos***: achava que todo e qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que seja determinada uma metodologia própria visando sempre o seu máximo desenvolvimento.

- ***em relação a produtividade e à participação dos recursos humanos***: estabelecida a co-participação entre o capital e o trabalho, cujo resultado refletirá em menores custos, salários mais elevados e, principalmente, em aumentos de níveis de produtividade.

- ***em relação ao autocontrole das atividades desenvolvidas e às normas procedimentais***: introduziu o controle com o objetivo de que o trabalho seja executado de acordo com uma seqüência e um tempo pré-programados, de modo a não haver desperdício operacional. Inseriu, também, a supervisão funcional, estabelecendo que todas as fases de um trabalho devem ser acompanhadas de modo a verificar se as operações estão sendo desenvolvidas em conformidades com as instruções programadas. Finalmente, apontou que estas instruções programadas devem, sistematicamente, ser transmitidas a todos os empregados.

Metodologia do estudo

Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho dos operários. Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima, e das partes para o todo; dando **ênfase na tarefa**. Para ele a administração tinha que ser tratada como *ciência*.

Numa Segunda fase do trabalho de Taylor ele concluiu que a racionalização do trabalho do operário deveria ser acompanhado de uma estruturação geral da empresa. Esta empresa padecia de três tipos de problemas:

1- **<u>vadiagem sistemática por parte dos operários</u>**, que vem da época imemorial e quase universalmente disseminado entre os trabalhadores. O sistema defeituoso de administração. Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas.
2- **<u>desconhecimento</u>**, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
3- **<u>falta de uniformidade</u>** das técnicas ou métodos de trabalho.

Para sanar esses três problemas, idealizou o seu famoso sistema de Administração que denominou *Scientific Management* (Gerência Científica, Organização Cientifica no Trabalho e Organização Racional do Trabalho).

Este trabalho é composto por 75% de análise e 25% de bom senso.

Taylor via a necessidade premente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos em todos os ofícios recebeu o nome de **Organização Racional do Trabalho. (ORT).**


Os principais aspectos da ORT são:

Seleção Cientifica do Trabalhador – O trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões. A maestria da tarefa, resultado de muito treino, é importante para o funcionário (que é valorizado) e para a empresa (que aumenta sua produtividade). Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição.

Tempo-padrão – O trabalhador deve atingir no mínimo a produção estabelecida pela gerência. É muito importante contar com parâmetros de controle da produtividade, porque o ser humano é naturalmente preguiçoso. Se o seu salário estiver garantido, ele certamente produzirá o menos possível.

Plano de incentivo Salarial – A remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas. Essa determinação se baseia no conceito do Homoeconomicus, que considera as recompensas e sanções financeiras as mais significativas para o trabalhador. Incentivos salariais e prêmios por produtividade

Trabalho em Conjunto – Os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção) podem ser conciliados, através da busca do maior grau de eficiência e produtividade. Quando o trabalhador produz muito, sua remuneração aumenta e a produtividade da empresa também.

Gerentes planejam, Operários executam – O planejamento deve ser de responsabilidade exclusiva da gerência, enquanto a execução cabe aos operários e seus supervisores.

Desenhos de cargos e tarefas – Com a Administração Cientifica, a preocupação básica era a racionalidade do trabalho do operário e, consequentemente, o desenho dos cargos mais simples e elementares. A ênfase sobre as tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificarem os cargos no sentido de obter o máximo de especialização de cada trabalhador. Desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes.

Divisão do Trabalho especialização do operário – Uma tarefa deve ser dividida ao maior número possível de subtarefas. Quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la. Ao realizar um movimento simples repetidas vezes, o funcionário ganha velocidade na sua atividade, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário de forma proporcional ao seu esforço.

Supervisão – Deve ser funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como o próprio nome indica, é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção padrão mínima. Aqui um operário tem vários supervisores de acordo com a especialidade. São supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.

Ênfase na Eficiência – Existe uma única maneira certa de executar uma tarefa (the best way). Para descobri-la, a administração deve empreender um estudo de tempos e métodos, decompondo os movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores.

Homo economicus – Toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura trabalho não porque goste dele, mas como um meio de ganhar a vida através do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. O homem é motivavel por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Condições de Trabalho – Taylor verificou que as condições do trabalho interferiam nos resultados do trabalho. O conforto do operário e o ambiente fisico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade. Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho para minimizar esforço e perda de tempo na execução do trabalho.
Arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção.
Melhoria do ambiente físico de trabalho, diminuição do ruído, melhor ventilação e iluminação.

Padronização – (Aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir custos) Taylor através dos seus estudos preocupou-se com a padronização dos métodos e processos de trabalho, máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias primas e componentes, para eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio.

Princípio da exceção – Por este principio, Taylor se preocupava somente com os resultados que saiam fora dos padrões esperados, para corrigi-los. Assim, este princípio é um sistema de informação que apresenta seus dados somente quando os resultados efetivamente verificados na prática divergem ou se distanciam dos resultados previstos em algum programa.

A empresa era vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico

Princípios da Administração Científica

Taylor pretendia definir princípios científicos para a administração das empresas. Tinha por objectivo resolver os problemas que resultam das relações entre os operários, como consequência modificam-se as relações humanas dentro da empresa, o bom operário não discute as ordens, nem as instruções, faz o que lhe mandam fazer.

Os quatro princípios fundamentais da administração Científica são:

1. **Princípio do planejamento**

O **Princípio do Planejamento** é um dos quatro princípos da Administração Científica segundo Frederick Winslow Taylor. Consiste em substituir o critério individual do operário, a improvisação e o empirismo por métodos planejados e testados.

2. **Princípio da preparação dos trabalhadores**

O **Princípio da preparação dos trabalhadores** é um dos quatro princípos da Administração Científica segundo Frederick Winslow Taylor.

Consiste em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado, e em preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional. Pressupõe o estudo das tarefas ou dos tempos e movimentos e a Lei da fadiga.

3. **Princípio do controle**

O **Princípio de Controle** é um dos quatro princípos da Administração Científica segundo Frederick Winslow Taylor. Consiste em controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com o método estabelecido e segundo o plano de produção.

4. **Princípio da execução**

O **Princípio da Execução** é um dos quatro princípos da Administração Científica segundo Frederick Winslow Taylor. Consiste em distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja o mais disciplinado possível.

OS SEGUIDORES DAS IDÉIAS DE TAYLOR

Harrington Emerson (1853-1931) – Um dos principais auxiliares de Taylor – Engenheiro - popularizou a Administração Cientifica, desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Idealizou 12 princípios para eficiência:

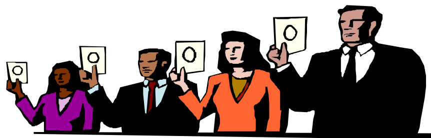
1- traçar um plano objetivo e bem definido, de acordo com os ideais.
2- estabelecer o predomínio do bom senso.

3- manter orientação e supervisão competentes.
4- manter disciplina.
5- manter honestidade nos acordos.
6- manter registros precisos imediatos e adequados.
7- fixar remuneração proporcional ao trabalho.
8- fixar normas padronizadas para as condições do trabalho.
9- fixar normas padronizadas para o trabalho.
10- fixar normas padronizadas para as operações.
11- estabelecer instruções precisas.
12- fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficiência.

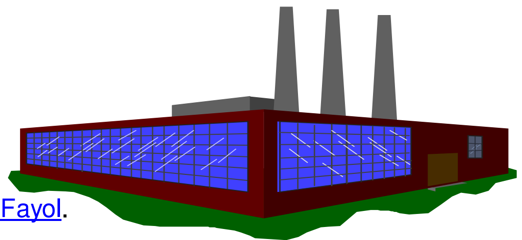
Henry Ford (1863-1947) – Engenheiro – Fundou a Ford Motor Co. Revolucionou a estratégia comercial da sua época. Fabricou o primeiro carro popular, Criou um plano de vendas. Criou a assistência técnica de grande alcance. Repartiu, em 1914, parte do controle acionário da empresa com os funcionários. Estabeleceu salário mínimo de US5,00 por dia de trabalho com jornada diária de 8 horas. Em 1926 empregava 150.000 pessoas e fabricava 2.000.000 de carros por ano. Produzia desde a matéria prima inicial ao produto final acabado. Criou a distribuição através de agências próprias. Idealizou a linha de montagem, com produção em série, padronizada e de custo mais baixo. Ford Adotou três princípios básicos:

1- **princípio da intensificação**: consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
2- **principio da economicidade**: consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. assim ford conseguiu fabricar um trator ou um automóvel, vende-lo e recebe-lo antes do vencimento da matéria prima empregada na fabricação e do pagamento dos salários. segundo ford a velocidade de fabricação deve ser rápida. o minério sai da mina sábado e entregue sob forma de carro na terça feira a tarde.
3- **principio de produtividade:** consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através da especialização da linha de montagem.

Críticas à Administração Científica



Taylor encontrou um ambiente totalmente desorganizado, desestruturado e tentou por uma certa ordem na casa. Foi a primeira tentativa da Teoria da Administração. Foi um progresso. Entretanto, inúmeras críticas podem ser feitas à Administração Cientifica: o mecanismo de sua abordagem, que lhe garante o nome de teoria da máquina, a superespecialização que robotiza o operário, a visão microscópica do homem tomado isoladamente e como apêndice da maquina industrial, a ausência de qualquer comprovação cientifica de suas afirmações e princípios, a abordagem incompleta envolvendo apenas a organização formal, a limitação do campo de aplicação à fábrica, omitindo o restante da vida de uma empresa, a abordagem eminentemente prescritiva e normativa e tipicamente de sistema fechado. Contudo, estas limitações e restrições não apagam o fato de que a Administração Cientifica foi o primeiro passo na busca de uma teoria administrativa. É um passo pioneiro e irreversível.



TEORIA CLÁSSICA - Henri Fayol (1841-1925)

A **Teoria Clássica da Administração** foi idealizada por Henri Fayol.

Ênfase: na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência.

Enfoque: organização formal, princípios gerais da administração, funções da administração.

Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade.

Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios.

"Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas."

- Ênfase na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente.
- Abordagem sintética, global e universal da empresa → abordagem anatômica e estrutural
- Proporcionalidade das funções administrativas → ao operário interessa excelente capacidade técnica, acima de qualquer outra; ao alto executivo, grande capacida-de administrativa.

Administração e organização :

a) administração é um todo do qual a organização é uma das partes → organização como função administrativa

➔ *organizar significa constituir uma dupla estrutura : material e humana, no empreendimento.*

b) organização como unidade ou entidade social

- O ensino da administração → "Todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções de administração."
- Lindall F. **URWICK** → elementos da administração: a)investigação; b)previsão; c) planejamento; d) organização; e) coordenação; f) comando; g) controle.
- Luther **GULICK** → elementos da administração : a) planejamento (***p****lanning*); b) organização (***o****rganizing*); c) assessoria(***s****taffing*); d)direção(***d****irecting*); e)coordenação (***c****oordinating*); f) informação (***r****eporting*); g) orçamento (***b****udgeting*) → **POSDCORB**

Princípios gerais de administração para Fayol

1º **Divisão do trabalho** → especialização das tarefas e das pessoas visando aumentar o rendimento. "Produzir mais e melhor, com o menor esforço."

2º **Autoridade e responsabilidade** → direito de mandar e ter o poder de ser obedecido. A responsabilidade é uma conseqüência da autoridade.

3º **Disciplina** → obediência, assiduidade, comportamento e respeito às convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes.

4º **Unidade de comando** → o empregado deve receber ordens de somente um chefe

5º **Unidade de direção** → um só chefe e um só programa para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo;

6º **Subordinação do interesse particular ao interesse geral** → os interesses de uma pessoa ou de um grupo de pessoas não devem prevalecer sobre os da empresa.

7º **Remuneração do pessoal** → prêmio sobre o serviço prestado; deve ser justa, satisfazendo simultaneamente empregador e empregado.

8º **Centralização** → convergência da autoridade na direção da empresa;

9º **Hierarquia** → (ou cadeia escalar) linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo, dos chefes aos subordinados.

10º **Ordem** → um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Ordem material e humana.

11º **Eqüidade** → resultante da combinação da benevolência com a justiça, para obter a boa vontade e dedicação do pessoal.

12º **Estabilidade**→ a permanência no cargo favorece o bom desempenho, a rotação de pessoal é prejudicial para a eficiência da organização.

13º **Iniciativa** → a liberdade de conceber e assegurar o sucesso de um plano gera satisfação e deve ser estimulada.

14º **União do pessoal** → o espírito de equipe, a harmonia e união do pessoal são essenciais para o bom funcionamento da empresa.

Elementos de administração para Fayol

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

- **prever** : visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- **organizar** : constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- **comandar** : dirigir e orientar o pessoal;
- **coordenar** : ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- **controlar** : verificar que tudo corra de acordo com o estabelecido.

" A administração não é nem privilégio exclusivo, nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social."
(FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. São Paulo: Edit. Atlas, 1981, p. 26.)

Qualidades de um administrador

"A cada grupo de operações, ou função essencial, corresponde uma capacidade especial. Existem a capacidade técnica, a capacidade comercial, a capacidade financeira, a capacidade administrativa, etc."

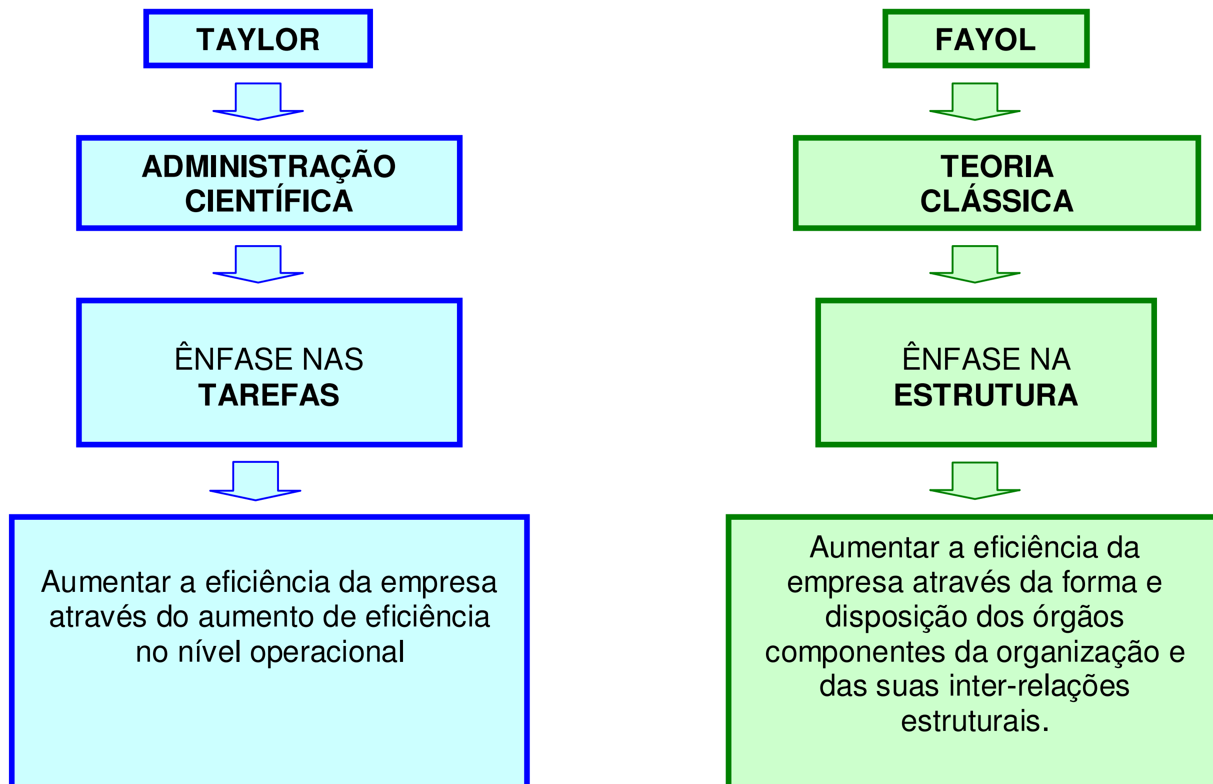
- qualidades físicas; qualidades intelectuais; qualidades morais; cultura geral; conhecimentos especiais; experiência.

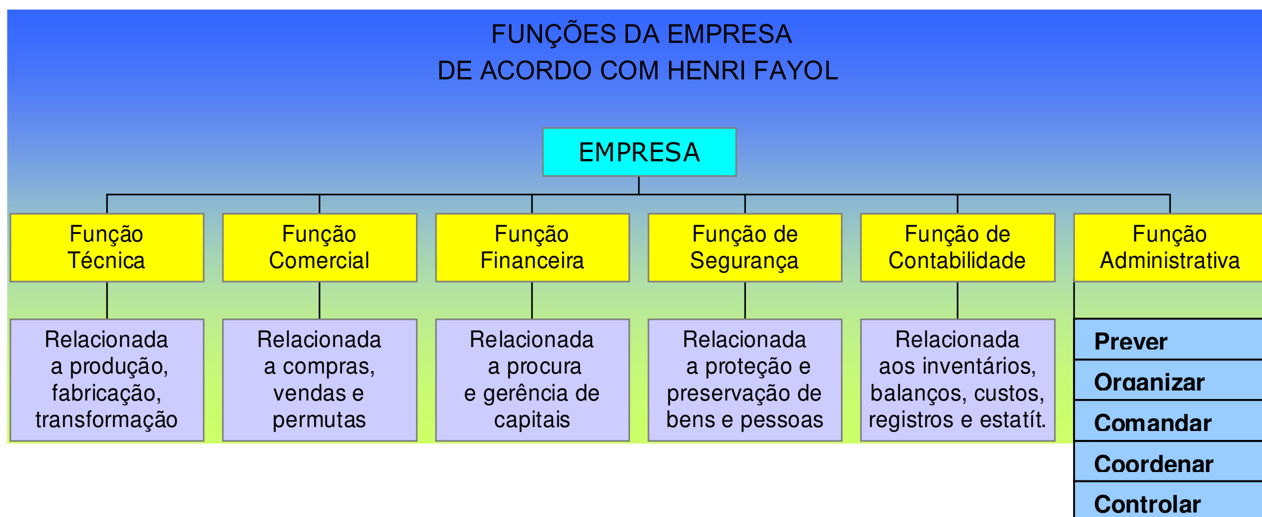
Críticas à Teoria Clássica – *Fayol (segundo CHIAVENATO)*

- abordagem simplificada da organização formal;
- ausência de trabalhos experimentais;
- extremo racionalismo na concepção da administração
- teoria da máquina;
- abordagem incompleta;
- abordagem incompleta da organização.

"Até FAYOL, o problema da administração se concentrava nas indústrias e usinas, com a preocupação pela produtividade. FAYOL levou a administração do nível da oficina para o da direção geral da empresa, considerada na sua totalidade.

A principal contribuição de FAYOL ao pensamento administrativo foi mostrar como um processo administrativo complexo pode ser separado em áreas interdependentes de responsabilidades ou de funções." (SILVA, Reinaldo. Teorias da Administração, 2002. p. 153.)





Considerações sobre a Teoria Clássica

- **Obsessão pelo comando** - Tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando.
- **A empresa como sistema fechado** - A partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.
- **Manipulação dos trabalhadores** - Bem como a Administração Científica, fora tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

Funções Gerenciais X Princípios Científicos

A Teoria da Administração Científica estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção enquanto a Teoria Clássica da Administração a estudava privilegiando a estrutura da organização.

Ambas as teorias buscavam alcançar o mesmo objetivo: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência nas organizações. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. A conseqüência destas Teorias foi uma redução no custo dos bens manufaturados. Aquilo que fora um luxo acessível apenas aos ricos, como automóveis ou aparelhos domésticos, tornou-se disponível para as massas. Mais importante, foi o fato de que a teoria tornou possível o aumento dos salários, ao mesmo tempo em que reduzia o custo total dos produtos.

Lembre-se: Nesta teoria a motivação se dá na busca pelo dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda abordagem Clássica da Administração alicerçava-se nessa teoria da motivação. É uma abordagem puramente tecnicista e mecanicista.



TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A **Teoria das Relações Humanas** efectivamente surgiu com a Experiência de Hawthorne, desligando totalmente a preocupação anteriormente voltada para as tarefas e para a estrutura, para virá-la para a preocupação com as pessoas. Com as conclusões iniciais tomadas a partir da Experiência de Hawthorne, novas variáveis são acrescentadas ao já enriquecido dicionário da administração:

- a integração social e comportamento social dos empregados;
- as necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais;
- o estudo de grupos informais e da chamada organização formal;
- o despertar para as relações humanas dentro das organizações;
- a ênfase nos aspectos emocionais e não-racionais do comportamento das pessoas;
- a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas.

Principais vultos: Eltom Mayo (1880/1947), Kurt Lewin (1890/1947), John Dewey, Morris Viteles e George C. Homans

Ênfase: pessoas
Enfoque: organização informal, Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;

A Teoria das Relações Humanas, surgiu nos estados unidos como conseqüência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

A origem da Teoria das Relações Humanas são:

1- a necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.

2- o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia.

3- as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração.

4- as conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

Os estudos em Hawthorne de Elton George Mayo (1880-1949)

A Western Eletric era uma companhia norte-americana que fabricava equipamentos para empresas telefônicas. A empresa sempre se caracterizara pela preocupação com o bem estar de seus funcionários, o que lhe proporcionava um clima constantemente sadio de relações industriais. Durante mais de 20 anos não se constatara nenhuma greve ou manifestação. Um diagnostico preliminar nos diria que o moral na companhia era alto e os funcionários confiavam na competência de seus administradores.

No período entre 1927 e 1932 foram realizadas pesquisas em uma das fábricas da Western Electric



Company, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago. A fabrica contava com cerca de 40 mil empregados e as experiências realizadas visavam detectar de que modo fatores ambientais - como a iluminação do ambiente de trabalho- influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

As experiências foram realizadas por um comitê constituído por três membros da empresa pesquisada e quatro representantes da Escola de Administração de Empresas de Harvard.

Em 1924, com a colaboração do Conselho Nacional de Pesquisas, iniciara na fábrica de Hawthorne uma série de estudos para determinar uma possível relação entre a intensidade da iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, medida pelos níveis de produção alcançados. Esta experiência que se tornaria famosa, foi coordenada por Elton Mayo, e logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotação de pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Entretanto a tentativa foi frustada, os pesquisadores não conseguiram provar a existência de qualquer relação simples entre a intensidade de iluminação e o ritmo de produção. Reduziu-se a iluminação na sala experimental. Esperava-se uma queda na produção, mas o resultado foi o oposto, a produção na verdade aumentou.

Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, razão pela qual a experiência prolongou-se até 1932, quando foi suspensa em razão da crise econômica de 1929.

Os estudos básicos efetuados por Mayo e seu grupo tiveram três fases:
- Sala de provas de montagem de Relés
- Programa de Entrevista
- Sala de observações da montagem de terminais

Sala de Provas de Montagem de Relés

A primeira experiência que contou com a participação da equipe de Harvard, teve inicio em 1927, e foi denominada *Sala de Provas de Montagem de Relés*. Sua finalidade era realizar um estudo da fadiga no trabalho, e dos efeitos gerados por mudanças de horários ou introdução de intervalos de descanso no período de trabalho.

Foram selecionadas para a experiência seis moças (cinco montadoras e uma fornecedora de material) que trabalhavam no departamento de montagem dos relés de telefone, já que neste departamento haviam sido constatadas ligeiras modificações nos ritmos de produção de peças. A função das funcionárias era colocar bobinas, armaduras, molas de contato e isolantes elétricos numa base mantida por quatro parafusos. Sua medida de produção era de cinco relés em 6 minutos e o trabalho era realizado de forma contínua.

A ênfase dada pelos pesquisadores estava em se manter o ritmo de produção, controlando com maior exatidão algumas condições físicas, como temperatura, umidade da sala, duração do sono na noite anterior, alimentos ingeridos etc. Para isso, eles acreditavam que seria necessário isolar a influência do fator

psicológico, e isso só seria possível com a colaboração das funcionárias, que não deveriam alterar seu ritmo de produção.

Período	Duração Semanas	Condições experimentais
1	2	Foi registrada a produção de cada operária ainda no seu local original de serviço, sem que soubessem e estabelecida a sua capacidade produtiva. 2.400 unidades por moça por semana
2	5	Para verificar o efeito da mudança de local de trabalho, o grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo as condições e o horário de trabalho normais e medindo-se a produção
3	8	Fez-se uma modificação no sistema de pagamento, no qual as moças eram pagas por tarefa em grupo, ou seja, seus esforços repercutiam de forma direta no seu trabalho. Houve um aumento de produção.
4	5	Marca o inicio da introdução de mudança direta no trabalho. Introduziu um intervalo de cinco minutos de descanso no meio da manhã e outro igual no meio da tarde. Houve aumento da produção.
5	4	Os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada. Houve aumento da produção.
6	4	Deram-se 3 intervalos de cinco minutos na manhã e outros três à tarde. A produção não aumentou, e as moças reclamavam da quebra de ritmo.
7	11	Passou-se novamente a dois intervalos de dez minutos, um pela manhã e outro pela tarde, servindo um lanche leve em um deles. Aumento de produção.
8	7	Com as mesmas condições do período anterior, o grupo experimental passou a trabalhar somente até às 16:30 horas. Houve um acentuado aumento de produção.
9	4	Reduziu a jornada para as 16 horas. A produção permaneceu estacionária.
10	12	Voltou-se o trabalho para as 17 horas. A produção aumentou bastante.
11	9	Estabeleceu-se uma semana de cinco dias, com o Sábado livre. Verificou-se que a produção diária das moças continuou a subir.
12	12	Voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados durante a experiência. Verificou-se que a produção diária e semanal atingiu um índice jamais alcançado anteriormente 3.000 unidades semanais por moça.

Conclusões

- As moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e supervisão branda, lhes permitiam trabalhar com mais liberdade e menor ansiedade.
- Havia um ambiente amistoso e sem pressões, a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho.
- Não havia temor ao supervisor
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e essas amizades estendiam-se para fora do trabalho. As moças passaram a se preocupar umas com as outras. Tornaram-se uma equipe.
- O grupo desenvolve liderança e objetivos comuns.

Programa de entrevistas

Seriam entrevistados todos os funcionários da empresa, anualmente. O objetivo era desvendar os motivos que levavam os funcionários a adotar postura tão diferentes nos seus departamentos e na sala de provas. A partir desta fase as pesquisas passaram a Ter um enfoque nas relações humanas e não mais na parte cientifica.

Nesta fase, a maioria dos supervisores foi incluída no programa como entrevistadores. O programa foi bem aceito tanto pelos operários quanto pelos supervisores, já que os primeiros encontravam a possibilidade de falar o que sentiam a respeito da organização como um todo, enquanto os últimos poderiam conhecer os problemas e anseios que afligiam seus subordinados.

O resultado do inicio do programa foi sentido imediatamente: a produtividade dos operários aumentou e a supervisão melhorou. A melhoria dos resultados dos operários foi atribuída a um sentimento de importância

desencadeado pelo programa. No caso dos supervisores, o conhecimento dos interesses dos operários foi o responsável pelas sensíveis mudanças no modo de supervisão.

As entrevistas inicialmente tinham duração de meia hora e eram pautadas em perguntas preestabelecidas. Com o decorrer do tempo, percebeu-se que além de muito curtas, as entrevistas não possibilitavam que os operários falassem de todos os seus problemas, aflições e medos, a partir daí, o processo passou a ser mais longo e caracterizado como uma conversa informal entre supervisor e operário.

O resultado das entrevistas foi a constatação de que a maioria dos funcionários agia e pensava de modo obsessivo, apesar de nunca ter tido problemas mentais. Havia detalhes que incomodavam de maneira excessiva algumas pessoas, o que acabava por interferir no ambiente de trabalho. Um exemplo foi relatado por um dos funcionários: seu supervisor tinha uma aparência física muito semelhante à de seu padrasto, e isso o fazia sentir-se pressionado frente ao homem.

A conclusão do Programa de Entrevistas constatou que os fatores psicológicos alteravam de maneira significativa o comportamento dos funcionários. Ao mesmo tempo, o Programa possibilitou que os funcionários mostrassem à direção quais suas angustias mais freqüentes, a partir daí, elas poderiam ser estudadas e seus efeitos minimizados.

A principal descoberta dos pesquisadores nesta fase foi a existência dos chamados grupos informais, formados pelos operários nos periféricos da empresa para zelar pelo seu bem-estar. A formação de um grupo informal refletia-se na produção controlada.
Através dessa organização informal, os operários mantinham-se unidos através de uma certa lealdade ente si. Porém, os pesquisadores notaram que, muitas vezes, o operário pretendia também ser leal à empresa. Essa lealdade, dividida entre o grupo e a companhia poderia trazer certo conflito, tensão, inquietação e provável descontentamento. Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram a Quarta fase da experiência.

Sala de Observações de Montagem de Terminais

Escolheu-se um grupo experimental – nove operadores, nove soldadores e dois inspetores, todos da montagem de terminais para estações telefônicas, que passaram a trabalhar em uma sala especial com idênticas condições de trabalho do departamento. Havia um observador dentro da sala e um entrevistador que ficava do lado de fora e que entrevistava esporadicamente aqueles operários. Essa experiência durou de novembro de 1931 a maio de 1932 e visava analisar a organização informal dos operários.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em inúmeros fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários somente poderiam ser elevados se a produção total aumentasse.

Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam de uma porção de artimanhas: logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Relatavam sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser somente acusada num dia deficitário, como também solicitavam pagamento por excesso de produção. Verificou-se que esses operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para "estabilizarem" a sua produção, através de punições simbólicas. Essa Quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica

Conclusões da Experiência em Hawthorne

A experiência em Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. Destacamos a seguir as principais conclusões:

1- **nível de Produção é Resultante da Integração Social** e não da capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a teoria clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior a sua disposição de produzir.

2- **comportamento Social dos Empregados** se apoiam totalmente no grupo. Os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo. O grupo que define a quota de produção. O grupo pune o indivíduo que sai das normas grupais.

3- **grupos informais –** Os pesquisadores de Hawthorne concentraram suas pesquisas sobre os aspectos informais da organização. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas. Delineou-se com essa teoria o conceito de organização informal.

4- **as Relações Humanas** são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se uma constante interação social. Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos.
Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados.

5- **a importância do Conteúdo do Cargo.** A maior especialização e portanto a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente do trabalho. Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria Clássica não cria necessariamente a organização mais eficiente. Foi observado que os operários trocavam de posição para variar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas eram negativas na produção, mas elevava o moral do grupo.

6- **ênfase nos aspectos emocionais.** Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial por parte de quase todas as grandes figuras da Teoria das Relações Humanas.

Teoria Clássica	Teoria da Relações
Trata a organização como uma Máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

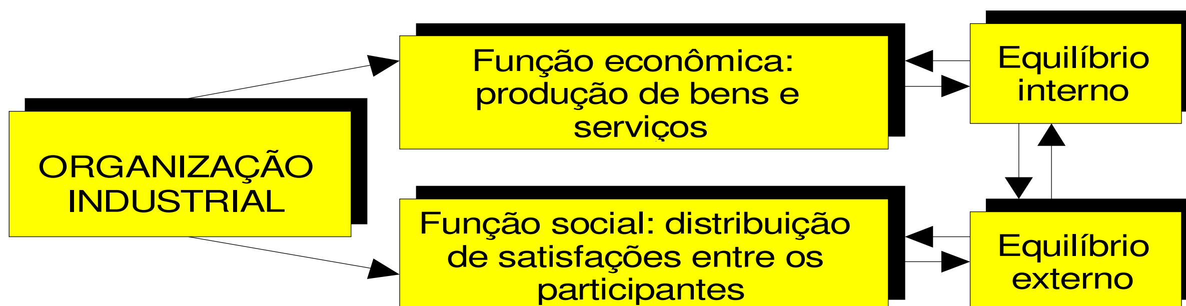


Figura. Funções básicas da organização segundo Roethlisberger & Dickson

Fonte : CHIAVENATO, 1983, p. 109

Decorrências da Teoria das Relações Humanas

- A organização passa a ser considerada como um conjunto de seres humanos que carecem de motivação, incentivos e estímulos para produzirem.

- Surgimento de novas terminologias na linguagem da administração, fatores intangíveis e subjetivos:

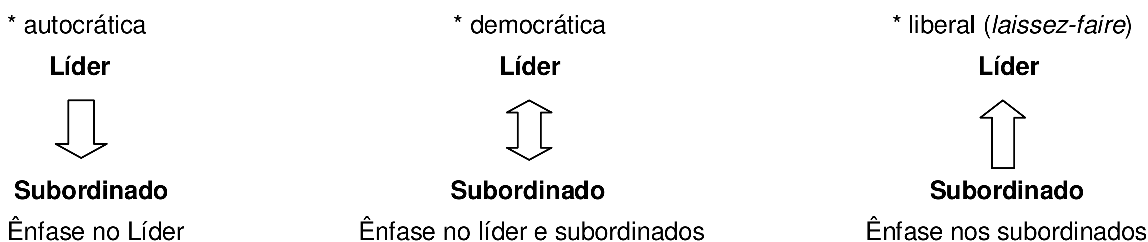
Motivação : é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades. A compreensão da motivação do comportamento humano exige o conhecimento das necessidades humanas fundamentais.

Necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades (Fisiológicas; Psicológicas e de Auto-realização)

Liderança : conduzir as pessoas rumo ao objetivo, utilizando a comunicação e as questões motivacionais.

O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Estilos de liderança:



- Liderança autocrática => o líder define e impõe
- Liderança democrática => o grupo é quem decide
- Liderança liberal ou laissez-faire => consenso grupal, sem ou com um mínimo de participação do líder.

Comunicação: é oferecer a informação e a compreensão necessárias para a realização das tarefas, visando a obtenção da cooperação e motivação. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes oferecer uma idéia adequada do que está acontecendo.

Organização formal e organização informal:

ORGANIZAÇÃO FORMAL → a empresa com os seus cargos, tarefas, hierarquia, relações funcionais e departamentos.

ORGANIZAÇÃO INFORMAL→ origina-se da necessidade dos indivíduos de conviverem com outros seres humanos, o que ocorre naturalmente, através de identificação de interesses entre os participantes.

Dinâmica de Grupo: Os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos; ao contrário, são processos vivos e dinâmicos decorrentes de uma constelação de forças causais. Como a mudança ou a resistência à mudança são grandemente influenciadas pela natureza dos grupos aos quais a pessoa pertence, as tentativas de mudança devem necessariamente considerar a dinâmica de grupo.

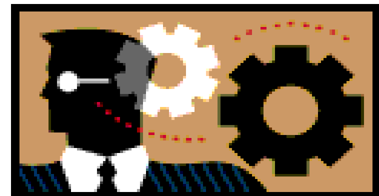
Críticas à Teoria das Relações Humanas

Uma visão inadequada dos problemas de relações industriais, limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a um certo descrédito. A concepção ingénua e romântica do operário e a ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada. O seu enfoque manipulativo e certamente demagogo não deixou de ser descoberto e identificado pelos operários e seus sindicatos. Ao receber tantas críticas, a Teoria das Relações Humanas precisou de atravessar uma restruturação completa a partir da Teoria Comportamental.

ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Todas as teorias administrativas assentaram-se na Teoria Clássica, seja, como ponto de partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente, mas a ela relacionada intimamente. A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica é exatamente a Teoria Clássica colocada no figurino das empresas de hoje, dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.
Hoje em dia é moda menosprezar Taylor, mas ele foi o primeiro homem de que se tem noticia que não aceitou o trabalho como favas contadas, mas o examinou e o estudou a fundo.

Principais vultos: Peter F. Drucker, Willian Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen e George Terry.



TEORIA NEOCLÁSSICA

Ênfase: estrutura
Enfoque: na prática da Administração

O termo Teoria Neoclassica, na realidade, é um tanto quanto exagerado.
Os autores aqui abordados são: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen — sem contar os autores da escola da Administração por Objetivos — não se preocupam em se alinhar dentro de uma visão comum. Na verdade, os autores neoclássicos não formam uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo que recebe denominações como Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo ou ainda Abordagem Universalista da Administração. Preferimos a denominação de teoria para enquadramento didático e facilidade de apresentação.

As principais características básicas da Teoria Neoclássica

A Ênfase na prática da Administração - A Teoria Neoclássica caracteriza-se por uma forte **ênfase nos aspectos práticos da Administração**, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora não se tenha descurado dos conceitos teóricos da Administração.

A Teoria Neoclássica é quase como uma reação à enorme influência da ciência do comportamento no campo da Administração que ocorreu em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem as organizações . Os neoclássicos pretendem colocar as coisas nos seus devidos lugares. E, para tanto, retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as circunstâncias da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.

Os neoclássicos preocupam-se em estabelecer normas de comportamento administrativo. Os princípios da Administração que os clássicos utilizam como “leis” científicas são retomados pelos neoclássicos como critérios mais ou menos elásticos para a busca de soluções administrativas práticas.

Os administradores são essenciais a qualquer empresa dinâmica e bem-sucedida.

São homens que devem planejar, dirigir e controlar as operações do negócio

A Teoria Neoclássica coloca grande ênfase nos objetivos e nos resultados, pois para ela as organizações existem para alcançar objetivos e produzir resultados, e é em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.

Assim, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza fortemente os fins e resultados, na busca da eficiência.
Embora se baseiam profundamente na Teoria Clássica, os autores neoclássicos são amplamente ecléticos, absorvendo conteúdo de quase todas as outras teorias administrativas

Administração como Técnica Social - Para os autores neoclássicos, a Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis.
A Administração é uma atividade generalizada essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, nos hospitais, na igreja etc. O homem cada vez mais necessita cooperação é basicamente a coordenação de atividade grupais.
Aspectos Administrativos Comuns às Organizações. No fundo, toda as instituições e empresas são organizações e, consequentemente, têm uma dimensão administrativa comum.

De acordo com a Teoria Neoclássica há três aspectos principais nas organizações:

Quanto aos objetivos: as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social.

Quanto à administração: todas as grandes organizações são diferentes em seus objetivos, seus propósitos, mas são essencialmente semelhante na área administrativa.

Quanto ao desempenho individual: é o campo em que há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal que trabalha dentro das organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam.

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa de utilização dos recursos nesse processo.

Outras Características

As principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes:

- ênfase na prática da administração.
- reafirmação dos postulados clássicos.
- ênfase nos princípios gerais de administração.
- ênfase nos objetivos e nos resultados.
- ecletismo nos conceitos.
- ênfase na departamentalização.

Vejamos cada uma dessas características.

Ênfase na prática da administração

A Teoria Neoclássica caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, embora não se descuide dos conceitos teóricos. Os neoclássicos desenvolvem seus conceitos de forma prática e utilizável, visando à ação administrativa. A teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática. Quase todos os neoclássicos referem-se a essa prática da Administração ou a essa ação administrativa, enfatizando

aspectos instrumentais da Administração. A Teoria Neoclássica representa a contribuição do espírito pragmático americano.

Reafirmação relativa dos postulados clássicos

A Teoria Neoclássica é uma reação à influência das ciências do comportamento no campo da Administração em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem o comportamento das organizações. Os neoclássicos retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as condições da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível. A estrutura de organização do tipo linear, funcional e linha staff, as relações de linha e assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização e toda uma avalanche de conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.

Ênfase nos princípios gerais de Administração

Os neoclássicos definem normas de comportamento administrativo. Os princípios de Administração, que os clássicos utilizavam como "leis" são retomados como critérios elásticos para a busca de soluções práticas. O estudo da Administração para alguns autores, como Koontz e O'Donnell,1 The Haiman e outros, baseia-se na utilização de princípios gerais de como planejar, organizar, dirigir, controlar etc. Os administradores são essenciais a toda organização dinâmica e bem-sucedida, pois devem planejar, organizar, dirigir e controlar as operações do negócio. Os neoclássicos se preocupam em estabelecer princípios gerais da Administração para orientar o administrador em suas funções. Esses princípios, apresentados sob conteúdos variados por autor, definem o processo pelo qual o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos subordinados. Alvin Brown chegou a coletar 96 princípios gerais.

Ênfase nos objetivos e nos resultados

Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos como forma de avaliar o desempenho das organizações. Os objetivos são valores visados ou resultados desejados pela organização. A organização espera alcançá-los por meio de sua operação eficiente. Se a operação falha, os objetivos são parcialmente alcançados ou simplesmente frustrados. São os objetivos que justificam a existência e operação de uma organização. Um dos melhores produtos da **Teoria Neoclássica é a chamada Administração por Objetivos (APO)**, de que trataremos mais adiante.

Ecletismo da teoria neoclássica

Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. Devido a esse ecletismo, a Teoria Neoclássica se afigura como uma Teoria Clássica atualizada e dentro do figurino eclético que define a formação do administrador na metade final do século XX.

Administração como técnica social

Para os neoclássicos, a "Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de pessoas para um objetivo comum. O administrador é aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis". A Administração é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial ou de serviços, no exército, hospitais, na igreja etc. O ser humano necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos. A Administração é basicamente uma técnica social de lidar com pessoas, influenciando-as para conquistar objetivos e resultados...

Aspectos administrativos comuns às organizações

Todas as instituições são organizações e têm uma dimensão administrativa comum. Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é a medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é a medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia da empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Assim, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma

relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre esforço e resultado, entre despesa e receita, entre custo e benefício resultante. Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, ao qual se poderia dar o nome de excelência.

Princípios básicos da organização

Os neoclássicos dão algumas pinceladas adicionais no conceito de organização formal. A organização consiste em um conjunto de posições funcionais hierárquicas orientado para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. Os princípios fundamentais da organização formal são:

- divisão do trabalho.
- especialização.
- hierarquia.
- amplitude administrativa.

Vejamos cada um desses princípios básicos.

Divisão do trabalho

O objetivo imediato e fundamental de toda organização é a produção de serviços. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem. A divisão do trabalho começou a ser praticada a partir da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção pela fabricação maciça por meio da máquina em substituição ao artesanato e da aplicação da especialização do trabalhador na linha de montagem. O importante era que cada pessoa produzisse a maior quantidade possível de unidades dentro de um padrão de qualidade, objetivo que somente poderia ser atingido por uma relativa automatização na atividade humana baseada na repetição constante da mesma tarefa.

Especialização

Como conseqüência do princípio da divisão do trabalho surge a especialização: cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.

Niveis hierárquicos

Outra conseqüência do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. A pluralidade de funções imposta pela especialização exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que elas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. Isso significa que, além de uma estrutura de funções especializadas, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. Daí o princípio da hierarquia: o princípio escalar. Em toda organização formal existe uma hierarquia que divide a organização em camadas ou níveis de autoridade. Na medida em que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador. Ao mesmo tempo em que diminui a necessidade de conhecimento técnico-operacional.

Autoridade

Para os clássicos, a autoridade é conceituada como um poder formal, ou seja, o direito de dar ordens, de comandar outros, para que executem ou deixem de executar algo, da maneira considerada, pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do órgão. Fayol dizia que a “autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência”, conceituando-a como poder formal e poder legitimado. Assim, como condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o

administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados para que desempenhem atividades voltadas ao alcance dos objetivos da empresa. A autoridade formal é um poder concedido pela organização ao indivíduo que nela ocupa uma determinada posição. Para os neoclássicos, autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos para alcançar os objetivos desejados da organização.

A autoridade se distingue por três características:

1. **autoridade é alocada em posições da organização e não em pessoas**. Os administradores têm autoridade devido às posições que ocupam. Outros administradores nas mesmas posições têm a mesma autoridade.
2. **autoridade é aceita pelos subordinados**. Os subordinados aceitam a autoridade dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar o seu cumprimento.
3. **autoridade flui para baixo através da hierarquia verticalizada**. A autoridade flui do topo até a base da organização, e as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base.

Responsabilidade

A responsabilidade é o outro lado da moeda. Significa o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada. O grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. Para os autores neoclássicos, a responsabilidade provém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. É a relação contratual pela qual o subordinado concorda em executar serviços em troca de retribuições ou compensação monetária. A autoridade emana do superior para o subordinado, enquanto a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que este realize tais deveres. Como se diz, a responsabilidade é delegada a subordinados, embora o que se delega é a autoridade e não somente a responsabilidade. Sobre este assunto há muita discussão e controvérsia.

Delegação

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos a fim de proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente. As técnicas de delegação de autoridade são as seguintes:

- delegar a tarefa inteira, o gerente deve delegar uma tarefa inteira a uma pessoa, em vez de subdividi-la entre várias pessoas. isso dá a cada indivíduo a responsabilidade completa e aumenta sua iniciativa, enquanto proporciona ao gerente melhor controle sobre os resultados.
- delegar à pessoa certa. o administrador deve conciliar o talento da pessoa com a tarefa para que a delegação seja eficaz e avaliar os subordinados que são independentes nas decisões e que desejam assumir responsabilidades.
- delegar responsabilidade e autoridade. designar apenas as tarefas não constitui uma delegação completa. a pessoa deve ter responsabilidade para realizar a tarefa e autoridade para desempenhar a tarefa da maneira que julgar melhor.
- proporcionar informação adequada. a delegação deve incluir informação sobre o quê, por que, quando, onde, quem e como. o subordinado deve compreender a tarefa e os resultados esperados.
- manter retroação. retroação significa linhas abertas de comunicação com o subordinado para responder questões e proporcionar orientação, mas sem exercer controle. a retroação dá ao subordinado a pista certa, e as linhas abertas de comunicação aumentam a autoconfiança.
- avaliar e recompensar o desempenho. o administrador deve avaliar os resultados alcançados e não apenas os métodos. quando os resultados não alcançam as expectativas, o gerente deve mostrar os erros e conseqüências. quando alcançam ou ultrapassam as expectativas, o gerente deve recompensar o trabalho bem-feito com orgulho, recompensas financeiras e delegação de novas atividades.

Quanto maior a organização, maior o número de níveis hierárquicos de sua estrutura. A nivelação hierárquica representa a especialização da direção, ou seja, a distribuição da autoridade e responsabilidade nos níveis de organização. A estrutura formal é uma cadeia de níveis hierárquicos sobrepostos — a cadeia escalar descrita por Fayol — formando uma pirâmide, tendo a direção (nível institucional) no topo, os executores na base (nível operacional) e, no nível intermediário, as camadas do meio do campo. Atualmente, as organizações estão reduzindo seus níveis hierárquicos para enxugar a organização e aproximar a base do topo e fazê-la mais ágil em um mundo repleto de mudanças.

Amplitude administrativa

Em decorrência do princípio da distribuição de autoridade e responsabilidade surge o conceito de amplitude administrativa (ou amplitude de comando ou amplitude de controle): significa o número de subordinados que o administrador pode dirigir. Quando o administrador tem muitos subordinados, sua amplitude de comando é grande e ampla. A amplitude média adotada pela organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional. Uma amplitude média estreita com um maior número de níveis hierárquicos produz uma estrutura alta e alongada. Ao contrário, uma amplitude média larga com poucos níveis hierárquicos produz uma estrutura organizacional achatada e dispersada horizontalmente.

Centralização e descentralização

Enquanto a Teoria Clássica de Fayol defendia a organização linear caracterizada pela ênfase dada à centralização da autoridade, a Administração Científica de Taylor defendia a organização funcional caracterizada pela descentralização da autoridade. O problema da centralização versus descentralização é um assunto amplamente discutido pela Teoria Neoclássica. A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está centrada no topo da organização. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é delegada aos níveis baixos da organização.

Centralização

A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma. A cadeia escalar — ou cadeia de comando — está intimamente relacionada à unidade de comando.

Vantagens

A centralização foi valorizada no passado devido às seguintes vantagens:

- as decisões são tomadas por pessoas que têm visão global da empresa.
- os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os dos níveis mais baixos.
- as decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
- a centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- funções — como compras e tesouraria — permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

Desvantagens

Todavia, a centralização tem suas desvantagens, como:

- as decisões tomadas na cúpula estão distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
- os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
- as linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.

- as decisões passam pela cadeia escalar através de pessoas intermediárias e possibilitam distorções no processo de comunicação das decisões.

Descentralização

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas para os níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para dar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próximo da cena quanto possível. A descentralização é tanto maior quanto:

- as decisões importantes são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia.
- menor a supervisão sobre as decisões tomadas. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões. Ocorre quando não há nenhum controle direto sobre a tomada de decisão.

A descentralização em si não é boa nem má. Ela depende das circunstâncias. Há quatro elementos que concorrem para aumentar a descentralização:

1. **complexidade dos problemas organizacionais**. o avanço tecnológico, as inovações, a intensificação das comunicações, a diversificação das linhas de produtos e mercados em desenvolvimento requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível quando a autoridade é concentrada em um só executivo no topo da organização. aí, um só pensa, enquanto a totalidade das pessoas trabalha dependendo de suas decisões. a descentralização utiliza todos os cérebros e músculos da organização.
2. **delegação de autoridade**. a organização, como um organismo vivo, deve estar apta ajustar-se e expandir-se continuamente para sobreviver e crescer. o crescimento é um sinal de vitalidade e garantia de sobrevivência. para não atrofiar essa vitalidade com sobrecarga de trabalho, a delegação de autoridade a resposta correta para aumentar o esforço da organização.
3. **mudança e incerteza**. quanto maior a necessidade de mudança e de inovação, tanto maior será a necessidade de descentralização.
4. **em tempos de estabilidade**. a descentralização é preferível em épocas de certeza e previsibilidade. em situações de risco, crise ou dificuldade, a autoridade é centralizada no topo, enquanto durar a emergência, e a descentralização somente voltará quando o perigo for ultrapassado. essa visão é criticada. a descentralização é hoje enfatizada em tempos de mudança e de emergências.

Vantagens

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência.

As vantagens que a descentralização pode proporcionar são:

- os gerentes ficam próximos do ponto no qual devem tomar as decisões. a descentralização corta os atrasos nas decisões causadas pelas consultas à matriz ou a supervisores distantes. as pessoas que vivem os problemas são as indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro.
- aumenta a eficiência e a motivação, aproveita melhor o tempo e a aptidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade.
- melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e sua complexidade se reduzem, aliviando os chefes do trabalho decisório. os altos funcionários concentram-se nas decisões importantes.
- reduz a quantidade de papelório e os gastos respectivos. ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada.

- os gastos de coordenação são reduzidos em face da autonomia para tomar decisões. isso requer uma estrutura organizacional definida, com políticas que definam até onde as unidades podem tomar suas decisões.
- permite a formação de executivos locais ou regionais motivados e mais conscientes dos seus resultados operacionais. a estrutura descentralizada produz gerentes gerais em vez de simples especialistas.

Desvantagens

A descentralização tem suas limitações e traz certas desvantagens, a saber:

- Falta de uniformidade nas decisões. A padronização e a uniformidade reduzem custos operacionais. A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões. As reuniões de coordenação entre o pessoal central e o regional podem reduzir esse problema.
- Insuficiente aproveitamento dos especialistas. Os especialistas de staff se concentram na matriz e são mais utilizados, desde que a direção defina as relações entre a matriz e o campo de atividades para assegurar o equilíbrio.
- Falta de equipe apropriada no campo de atividades. A descentralização requer treinamento e designação paulatina de funções.

Processo Administrativo

As funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neo-clássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Cada autor, todavia, desvia-se dos demais por adotar funções administrativas ligeiramente diferentes. Quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas — planejar, organizar, dirigir e controlar — constituem o chamado processo administrativo. As funções do administrador que formam o processo administrativo são mais do que uma seqüência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. O processo administrativo é cíclico, dinâmico e interativo. Toda a literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as várias funções administrativas são desenvolvidas nas organizações. Na seqüência abordaremos cada uma das quatro funções administrativas.

Planejamento

As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que define quais os objetivos a atingir e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a definição dos objetivos e detalha os planos para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

Estabelecimento de objetivos

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá. Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar em um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

Abrangência do planejamento

Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

1. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.** É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:
   - é projetado no longo prazo e seus efeitos e conseqüências são estendidos para vários anos (em geral, cinco) pela frente.
   - envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
   - é definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

2. **PLANEJAMENTO TÁTICO.** É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:
   - é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
   - envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
   - é definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

3. **PLANEJAMENTO OPERACIONAL.** É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:
   - é projetado para o curto prazo, para o imediato.
   - envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
   - é definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Tipos de planos

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam. O plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado, O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o quê, quando, como, onde e por quem. Existem quatro tipos distintos de planos, que podem ser estratégicos, táticos ou operacionais, conforme seu nível de abrangência:

1. **procedimentos**. são planos relacionados a métodos de trabalho ou de execução. quase sempre, os procedimentos são planos operacionais. são representados por gráficos denominados fluxogramas.
2. **orçamentos.** são planos relacionados a dinheiro, receita ou despesa, dentro de um determinado espaço de tempo. os orçamentos são planos estratégicos quando envolvem a empresa como uma totalidade e abrangem um período longo, como é o caso do planejamento financeiro estratégico. são planos táticos quando cobrem determinada unidade ou departamento da empresa por médio prazo, como são os orçamentos departamentais de despesas e que envolvem o exercício anual, ou os orçamentos anuais de despesas de propaganda etc. são planos operacionais quando a dimensão é local e sua temporalidade é de curto prazo, como é o caso do fluxo de caixa (cash flow), dos orçamentos de reparos ou de manutenção etc.
3. **programas ou programações**. são os planos relacionados a tempo. os programas se baseiam na correlação entre duas variáveis: tempo e atividades a serem executadas. os métodos de programação

variam, indo desde programas simples (nos quais se utiliza um simples calendário para programar atividades, como uma agenda) até programas complexos (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados por computador para correlacionar interdependências entre variáveis). a programação — seja simples ou complexa — constitui uma ferramenta básica no planejamento. o programa mais simples é o cronograma: um gráfico de dupla entrada no qual as linhas representam as tarefas ou atividades e as colunas definem espaços de tempo (horas, dias ou meses). os programas complexos utilizam técnicas complicadas, como pert (program evaluation review technique) — técnica de avaliação e revisão de programas.

4. **regras ou regulamentos**. são planos operacionais relacionados a comportamentos solicitados às pessoas. especificam como as pessoas devem se comportar em determinadas situações. visam substituir o processo decisório individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão.

Organização

A palavra organização pode assumir vários significados:

1. **Organização como uma entidade social**. É a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados — como gerar lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes) etc. É deliberadamente estruturada pelo fato de que o trabalho é dividido e seu desempenho é atribuído aos membros da organização. Nesse sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas etc. Dentro desse ponto de vista, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

- **organização formal**. É a organização baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É a organização planejada definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. É a organização formalizada oficialmente.
- **organização informal**. É a organização que emerge espontânea e naturalmente entre os ocupantes de posições na organização formal e a partir dos relacionamentos humanos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.

2. **Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo**. Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Trataremos aqui da organização sob o segundo ponto de vista, ou seja, a organização como a segunda função administrativa e que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo.

Assim, organizar consiste em:

- determinar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização);
- agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização);
- designar as atividades às pessoas específicas (cargos e tarefas).

Abrangência da organização

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

1. **Organização em nível global.** É a organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o desenho organizacional que pode assumir três tipos: a organização linear, a organização funcional e a organização do tipo linha/staff. Os três tipos de organização serão estudados no próximo capítulo.

2. **Organização em nível departamental**. É a organização que abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou departamentalização. Os tipos de departamentalização serão vistos no capítulo subseqüente.
3. **Organização em nível das operações**. É a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação. É o chamado desenho dos cargos ou tarefas. É feito por meio da descrição e análise dos cargos.

Para saber mais sobre a teoria de fayol, consultar os livro da teoria da adminstração.

Direção

A direção constitui a terceira função administrativa e vem depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada à ação e tem a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada à atuação sobre as pessoas. As pessoas precisam ser dinamizadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam. A função de direção se relaciona à maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores e seus subordinados. Para que o planejamento e a organização sejam eficazes, eles precisam ser dinamizados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

Abrangência da direção

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores, e os supervisores dirigem os funcionários ou operários. A direção pode se dar em três níveis distintos:

1. **Direção em nível global.** Abrange a organização como uma totalidade. É a direção propriamente dita. Cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da organização.
2. **Direção em nível departamental**. Abrange cada departamento ou unidade da organização. É a chamada gerência. Envolve o pessoal do meio do campo, isto é, do meio do organograma. Corresponde ao nível tático.
3. **Direção em nível operacional**. Abrange cada grupo de pessoas ou de tarefas. É a chamada supervisão. Envolve o pessoal da base do organograma. Corresponde ao nível operacional da organização.

Controle

A palavra controle pode assumir vários significados em Administração, a saber:

- **controle como função restritiva e coercitiva**. Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não-aceitos. Neste sentido, o controle apresenta um caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. Éo chamado controle social aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.
- **controle como um sistema automático de regulação**. Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou funcionamento de um sistema, como o controle automático de refinarias de petróleo, indústrias químicas de processamento contínuo e automático. O controle detecta desvios e proporciona automaticamente ação corretiva para voltar à normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.
- **controle como função administrativa**. É o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção.

Tratar-se-á, aqui, do controle sob o terceiro ponto de vista, ou seja, o controle como a quarta função administrativa do processo administrativo. A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como processo, o controle apresenta quatro fases.

Fases do controle

O controle é um processo cíclico composto por quatro fases, a saber:

1. **Estabelecimento de padrões ou critérios**. Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se definir o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. São os objetivos que o controle deverá assegurar. Os padrões são expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou de índices. A Administração Científica preocupou-se em desenvolver padrões, como o tempo padrão no estudo dos tempos e movimentos. Custo padrão, padrões de qualidade, padrões de volume de produção são exemplos de padrões ou critérios.
2. **Observação do desempenho**. Para se controlar um desempenho deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele, O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.
3. **Comparação do desempenho com o padrão estabelecido**. Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. Deve-se determinar os limites dentro dos quais essa variação será aceita como normal. Nem toda variação exige correções, mas apenas as que ultrapassam os limites da normalidade. O controle separa o que é excepcional para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou nos desvios. Para tanto, o desempenho deve ser comparado ao padrão para verificar eventuais desvios. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que este tenha maior informação sobre aquilo a ser controlado.
4. **Ação corretiva**. O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões definidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

Abrangência do controle

Enquanto o planejamento abre o processo administrativo, o controle serve de fechamento. A abrangência do controle pode ser em nível global, departamental ou operacional, respectivamente, dentro dos planos estratégico, tático e operacional .

Apreciação crítica da teoria Neoclássica

A literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as funções administrativas devem ser desenvolvidas nas organizações. A velha concepção de Fayol — administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar passou incólume por décadas e continua firme, apesar das mudanças de conteúdo e de significado. Hoje se fala em processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. As funções administrativas — como planejamento, organização, direção e controle — são universalmente aceitas, porém sem tantos princípios prescritivos e normativos que as tornam rígidas e invariáveis. Em um mundo em constante mudança e transformação, o processo administrativo se mostra flexível, maleável e adaptável às situações variadas e circunstâncias diferentes. Conclui-se que o processo administrativo não é somente o núcleo da Teoria Neoclássica, mas o fundamento da moderna Administração. Nenhuma concepção mais avançada conseguiu ainda deslocá-lo dessa posição privilegiada. Além disso, quando sofrem mudanças.

Resumo

1. A Teoria Neoclássica (Escola Operacional ou do Processo Administrativo) surgiu da necessidade de utilizar os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, expurgando-os dos exageros e distorções típicos do pioneirismo e condensando-os com outros conceitos válidos e relevantes oferecidos por outras teorias administrativas mais recentes.
2. A Teoria Neoclássica é identificada por algumas características marcantes: ênfase na prática da Administração, reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos, ênfase nos princípios clássicos de administração, ênfase nos resultados e objetivos e, sobretudo, o ecletismo aberto e receptivo.......
3. A Teoria Neoclássica considera a Administração uma técnica social básica. Isso leva à necessidade de que o administrador conheça, além dos aspectos técnicos e específicos de seu trabalho, aspectos relacionados à direção de pessoas dentro das organizações.
4. A Teoria Neoclássica surgiu com o crescimento exagerado das organizações. Uma das questões foi o dilema sobre centralização versus descentralização. Os neoclássicos focalizam os fatores de descentralização e as vantagens e desvantagens da centralização.
5. A Teoria Neoclássica enfatiza as funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle. No conjunto, elas formam o processo administrativo.
6. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos e como alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos é o primeiro passo do planejamento. Há uma hierarquia de objetivos para conciliar os objetivos simultâneos em uma organização, cobrindo objetivos organizacionais, políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Em sua abrangência, o planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional. Existem quatro tipos de planos: procedimentos, orçamentos, programas ou programações e normas ou regulamentos.
7. A organização é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar o planejado. Quanto à sua abrangência, a organização pode ocorrer em três níveis: nível global (desenho organizacional), nível departamental (desenho departamental) e nível das tarefas e operações (desenho de cargos e tarefas).
8. A direção é a função administrativa que orienta e guia o comportamento das pessoas na direção dos objetivos a serem alcançados. É uma atividade de comunicação, motivação e liderança e refere-se a pessoas. Em sua abrangência, a direção ocorre em três níveis: nível global (direção), nível departamental (gerência) e nível operacional (supervisão).
9. O controle é a função administrativa que busca assegurar se o planejado, organizado e dirigido cumpriu os objetivos pretendidos. O controle é constituído por quatro fases: estabelecimento de padrões, observação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva para eliminar os desvios. Em sua abrangência, o controle pode ocorrer em três níveis: estratégico, tático e operacional. E muitas coisas mais

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

Ênfase: estrutura

Enfoque: objetivos - resultados

Administração por Objetivos (APO) ou *Management by objectives (MBO)* é um processo de entendimento dos objectivos de uma organização, de maneira que a administração e funcionários desempenhem as suas funções em função desses objetivos e que os compreendam.

O termo **Administração por Objetivos** foi introduzido popularmente por Peter Drucker em 1954 em seu livro *The Practice of Management*.

Qualquer gestor facilmente encontra problemas em compreender e concordar com os funcionários, que é o que se pretende atingir. A APO consiste, basicamente, num processo que requer a identificação e descrição precisas de objetivos (a atingir) e prazos para conclusão e monitorização. Tal processo exige que o gestor e o funcionário concordem no que o funcionário irá tentar atingir no futuro e (muito importante) que este o aceite e desempenhe as suas funções em função dos objetivos (de outra forma se conseguirá a noção de compromisso).

Por exemplo, independentemente do que for debatido entre gestor e funcionário no dia-a-dia, suponha-se que ambos concordam acerca da introdução de um indicador de performance que relate o desenvolvimento das vendas de uma parte da firma. Então, o gestor e funcionário necessitam discutir o que está a ser planeado, qual o prazo e as várias interpretações que indicador pode assumir. Por conseguinte, ambos devem certificar-se que o objetivo está a ser considerado e que será concluído no tempo estipulado.

Todas as organizações observam falta de recursos e, como tal, incumbe-se ao gestor que considere o nível de abastecimento mas também se os objetivos acordados em grupo pela firma serão os mais indicados e se representam a melhor alocação de esforço. Também, Sistemas de informação de gestão fiáveis são necessários para estabelecer objetivos relevantes e monitorizar as taxas de sucesso, sob o ponto de vista dos objetivos.

Características principais

- 1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior.
- 2. Estabelecimento conjunto de objetivos para cada departamento ou posição.
- 3. Interligação dos objetivos departamentais.
- 4. Elaboração de planos táticos e operacionais, com ênfase na mensuração e no controle.
- 5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
- 6. Participação atuante de chefia.
- 7. Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos.

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

A **Abordagem Estruturalista** se divide em: **Teoria da Burocracia** com ênfase na estrutura **e Teoria Estruturalista** com ênfase na Estrutura, nas Pessoas e no Ambiente.

TEORIA DA BUROCRACIA

Principais vultos: Max Weber (1864-1920), Robert Merton, Philip Selznick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall e Nicos Mouzelis.

Ênfase: na estrutura.
Enfoque: racionalidade - adequação dos meios para alcance dos objetivos

Origens: A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da administração ao redor dos anos 40, principalmente em função dos seguintes aspectos:

1- a fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, que não possibilitam uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais.

2- a necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.

3- o crescente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais bem mais definidos.

4- o ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada exatamente, muito minuciosamente e, em hipótese alguma,

permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-los na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

Então a burocracia é uma forma de organização, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos.

Weber identifica três fatores principais que favorecem o desenvolvimento da moderna burocracia:

1- **o desenvolvimento de uma economia monetária**: Na Burocracia, a moeda assume o lugar da remuneração em espécie para os funcionários, permitindo a centralização da autoridade e o fortalecimento da administração burocracia.

2- **o crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno**.

3- **a superioridade técnica – em termos de eficiência – do tipo burocrático de administra**ção: serviu como uma força autônoma para impor sua prevalência.

O desenvolvimento tecnológico fez as tarefas administrativas tenderem ao aperfeiçoamento para acompanhá-lo. Assim, os sistemas sociais cresceram em demasia, as grandes empresas passaram a produzir em massa, sufocando as pequenas. Além disso, nas grandes empresas há uma necessidade crescente de cada vez mais se obter um controle e uma maior previsibilidade do seu funcionamento.

Características da Burocracia segundo Weber. Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa, repartição ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas e eficientes. O termo é empregado também com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema.

Entretanto para Max Weber a burocracia é exatamente o contrário, é a organização eficiente por excelência e para conseguir esta eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas devem acontecer.

Principais características:

1- **caráter legal das normas e regulamentos**

É uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. É baseada em legislação própria que define com antecedência como a organização deve funcionar.

• são escritas.
• procuram cobrir todas as áreas da organização.
• é uma estrutura social racionalmente organizada.
• conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coercitivos capazes de impor a disciplina.
• possibilitam a padronização dentro da empresa.

2- **caráter formal das comunicações**

A burocracia é uma organização ligada por comunicação escrita. Todas as ações e procedimentos são feitos por escrito para proporcionar a comprovação e documentação adequadas.

3- **caráter racional e divisão do trabalho**.

Burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. Esta divisão do trabalho atende a uma racionalidade, é adequada ao objetivo a ser atingido: A eficiência da organização.

• daí o aspecto funcional da burocracia.
• há uma divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder.
• estabelece as atribuições de cada participante.
• cada participante passa a ter o seu cargo específico, suas funções específicas e sua área de competência e de responsabilidade.

• cada participante sabe qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e quais os limites de sua tarefa.
• as incumbências administrativas são altamente diferenciadas e especializadas.

4- **impessoalidade nas relações:**
Essa distribuição de atividade é feita impessoalmente, ou seja é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas.

• considera as pessoas como ocupantes de cargos e de funções.
• o poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa.
• obedece ao superior não em consideração a pessoal mas ao cargo que ele ocupa.
• as pessoas vem e vão mas os cargos permanecem.
• cada cargo abrange uma área ou setor de competência e de responsabilidade.

5- **hierarquia da autoridade:**
A burocracia estabelece os cargos segundo o princípio de hierarquia.

• cada inferior deve estar sobre a supervisão de um superior.
• não há cargo sem controle ou supervisão.
• a hierarquia é a ordem e subordinação, a graduação de autoridade correspondente às diversas categorias de participantes, funcionários e classes.
• os cargos estão definidos por meio de regras limitadas e específicas.

6- **rotinas e procedimentos**:
A burocracia fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo.

• o ocupante do cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça.
• a disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de egras e normas, que tentam ajustar o funcionário às exigências do cargo e das organizações.
• todas as atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos.

7- **competência técnica e meritocracia:** Na burocracia a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica.

• admissão, transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios, válidos para toda a organização.
• daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para a admissão e promoção dos funcionários.

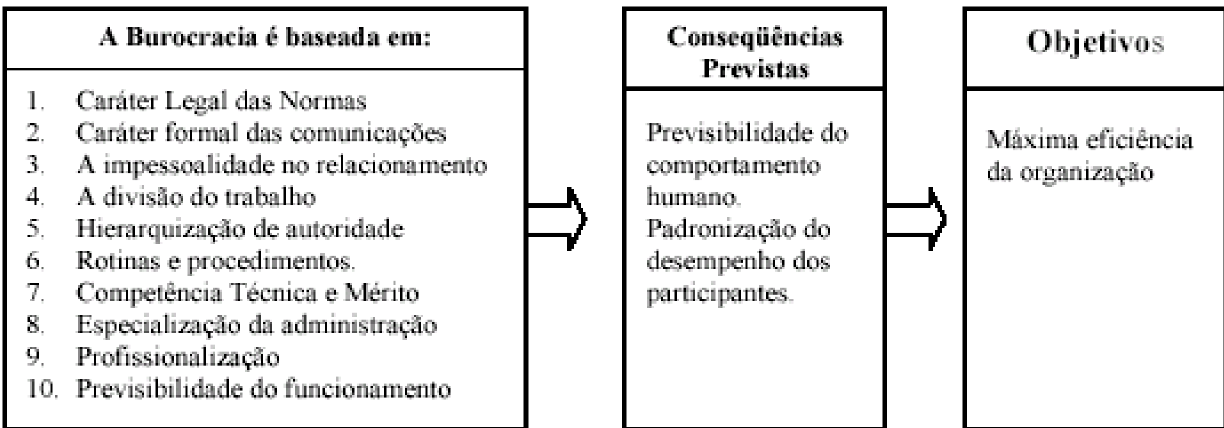
8- **profissionalização dos participantes:** A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário é um profissional pelas seguintes razões:

• é um especialista: cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo.
• é assalariado: os funcionários da burocracia participam da organização e recebem salários correspondente ao cargo que ocupam.
• é nomeado por superior hierárquico.
• seu mandato é por tempo indeterminado.
• segue carreira dentro da organização.
• não possui a propriedade dos meios de produção. o administrador profissional administra a organização em nome dos proprietários.
• é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa. o funcionário passa a defender os interesses do seu cargo e da sua organização.

9- **completa previsibilidade do funcionamento:** o modelo burocrático de weber parte da pressuposição de que o comportamento dos membros da organização é perfeitamente previsível

• os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização.

• tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução.



Vantagens da Burocracia

Weber viu inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de associação.

1- racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.

2- precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.

3- rapidez nas decisões, pois, cada um conhece o que deve ser feito, por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.

4- univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.

5- uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.

6- continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado.

7- redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidade e as do outro.

8- constância pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.

9- subordinação dos mais novos aos mais antigos dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o supervisor possa tomar decisões que afetam o nível mais baixo.

10- confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas. as decisões são previsíveis e o processo decisório elimina a discriminação pessoal.

11- benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas em seus campos as pessoas podem fazer carreira na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

Tipos de sociedade	Característi-cas	Exemplos	Tipos de autoridade	Característi-cas	Legitimação	Aparato administra-tivo
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista	Clã, tribo, família, sociedade medieval	Tradicional	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseada no “senhor”.	Tradição, hábitos, usos e costumes.	Forma patrimonial e forma feudal.
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária.	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução.	Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no “carisma”.	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas do líder.	Inconstante e instável. Escolhido conforme lealdade e devoção ao líder e não por qualificações técnicas.
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos.	Estados modernos, grandes empresas, exércitos.	Legal, racional ou burocrática.	Legal, racional, impessoal, formal. Meritocrática.	Justiça da lei. Promulgação e regulamentaçã o de normas legais previamente definidas.	Burocracia.

FIGURA. Tipologia de sociedade e tipologia de autoridade e suas características segundo Max Weber

Fonte: CHIAVENTO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração, 1983, p.281.

RACIONALIDADE BUROCRATICA

A racionalidade é um conceito muito ligado à Burocracia para Weber a racionalidade implica adequação dos meios aos fins:
• no contexto burocrático, isto significa **eficiência.**
• uma organização é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas.
• a racionalidade funcional é atingida pela elaboração – baseada no conhecimento cientifico – de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à eficiência.

Weber usa o termo burocratização em um sentido mais amplo, referindo-se também às formas de agir e de pensar que existem não somente no contexto organizacional, mas que permeiam toda a vida social.

Disfunções da burocracia - (conseqüências imprevistas) são oito **conseqüências não previstas**:

1- **internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos**: as normas e regulamentos passam a se transformar de meios em objetivos. passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. os regulamentos, passam a ser os principais objetivos do burocrata e passa a trabalhar em função deles.

2- **excesso de formalismo e de papelório**: é a mais gritante disfunção da burocracia. a necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações pode conduzir a tendência ao excesso de formalismo, de documentação e, consequentemente de papelório.

3- **resistência as mudanças**: o funcionário acostuma com a repetição daquilo que faz, torna-se simplesmente um executor das rotinas e procedimentos. qualquer novidade torna-se uma ameaça à sua segurança. com isto a mudança passa a ser indesejável.

4- **despersonalização do relacionamento**: a burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. pois enfatiza os cargos e não as pessoas, isto leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização.

5- **categorização como base do processo decisorial**: a burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade, portanto quem toma decisões será aquele mais alto na hierarquia.

6- **superconformidade às rotinas e procedimentos**: a burocracia se baseia em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que delas se espera.

• As normas se tornam absolutas
• As regras e a rotina se tornam sagradas para o funcionário.
• Funcionário passa a trabalhar em função dos regulamentos e das rotinas e não em função dos objetivos organizacionais que foram realmente estabelecidos.

7- **exibição de sinais de autoridade**: como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder.

Daí surge a tendência à utilização intensiva de símbolos ou sinais de status para demonstrar a posição hierárquica, como o uniforme, localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, tipo de mesa etc.

8- **dificuldade no atendimento aos clientes e conflitos com o público**: o funcionário está completamente voltado para dentro da organização, para as suas normas e regulamentos internos, para as suas rotinas e procedimentos.
Com isso a burocracia torna-se esclerosada, fecha-se ao cliente, que é seu próprio objetivo, e impede totalmente a inovação e a criatividade.

As causas das disfunções da burocracia residem basicamente no fato de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que necessariamente introduz variações no desempenho das atividades organizacionais.

Em face da exigência de controle que norteia toda a atividade organizacional é que surgem as conseqüências imprevistas da burocracia.

Disfunções da Burocracia

Internalização das Normas.

1. excesso de formalismo e papelório.
2. resistência a mudanças
3. despersonalização do relacionamento.
4. categorização das decisões.
5. superconformidade.
6. exibição de sinais de autoridade.
7. dificuldades com clientes.

Imprevisibilidade do Funcionamento

Modelo Burocrático de Merton

Merton procura representar a burocracia através de um conjunto bastante complexo de relações que se estabelecem entre o número relativamente grande de variáveis.
Para ele a burocracia é uma estrutura grupal secundária, destinada a desempenhar determinadas atividades que não podem ser cumpridas satisfatoriamente por critérios grupais primários. Para ele, a burocracia não é tão eficiente como salienta Weber, mas apresenta, na prática, uma série de distorções (disfunções), que prejudicam o seu funcionamento e a levam à ineficiência.

TEORIA ESTRUTURALISTA

A **Teoria Estruturalista** surgiu por volta da década de 50, como um desdobramento dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas. Os autores estruturalista procuram inter-relacionar as organizações com o seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou seja, a sociedade de organizações, **caracterizada pela interdependência entre as organizações.**

Ênfase: na Estrutura
Enfoque: Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;

A **Teoria Estruturalista** inaugura os estudos acerca dos ambientes dentro do conceito de que a organização é um sistema aberto e em constante interação com o seu meio ambiente. Até agora, a teoria administrativa havia se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado. Segundo Chauí, a concepção Estruturalista *veio mostrar que os fatos humanos assumem a forma de estruturas, isto é, de sistemas que criam seus próprios elementos, dando a estes sentido pela posição e pela função que ocupam no todo* (1999: p.274).

Quando se inclui o ambiente na estrutura sistêmica, deve-se observar o papel na sobrevivência do sistema, do principal agente: o gestor (vide Administração) . Em um sistema fechado, no qual o ambiente pode ser um componente (ambiente interno), o gestor pode causar constantes reorganizações do sistema, perpetuando desperdícios. No sistema aberto, com o ambiente como o entorno do sistema (ambiente externo), a ação do gestor pode simplesmente destruir o sistema.

Desta forma, pode-se dizer que as estruturas terminam por formar totalidades sendo que o todo assume uma dinâmica diferente da simples soma de suas partes constitutivas. O todo passa a ter um princípio orientador e organizador, dotado portanto de um sentido próprio, e o modo como cada estrutura se organiza e se relaciona com as demais acaba definindo a estrutura geral de seu conjunto, que pode assim ser compreendido e explicado sob preceitos científicos.

OS Estruturalistas ao ampliarem o escopo dos estudos para organizações de procedência cultural, sem fins lucrativos, presídios e hospitais perceberam o inevitável conflito de interesses entre as necessidades da organização e as dos indivíduos. Nesta perspectiva os conflitos podem ser minimizados mas não desconhecidos e jamais totalmente eliminados, e mais, podem inclusive ser utilizados para o crescimento e a resolução de determinados tipos de problemas organizacionais, tendo em vista as chamadas funções sociais do conflito. Assim, introduzem a lógica integrativa ao invés da lógica dicotômica, abrindo campos importantes de estudo na teoria organizacional como as questões do poder, dos próprios conflitos e da alienação.

Uma retrospectiva:

Abordagem Clássica *→ ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional, voltada para a organização formal.*

Abordagem Humanística – *Teoria das Relações Humanas → ênfase no homem e no seu clima psicológico de trabalho, criticada por sua "visão romântica ingênua do trabalho", reforçando o que foi omitido ou rejeitado pela Abordagem Clássica.*

Teoria da Burocracia *→ que pretendeu dar as bases de um modelo ideal e racional de organização a ser aplicado em empresas de qualquer ramo de atividade. A organização burocrática mostrou carências de flexibilidade e inovação.*

Teoria Estruturalista → *surge como um verdadeiro desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação da Teoria das Relações Humanas, representando uma visão crítica da organização formal.*

Estruturalismo → abordagem múltipla e globalizante (org. formal e a informal) , relacionando as organizações com o seu ambiente externo, que é a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência.

A visão dos estruturalistas sobre a organização → sistema deliberadamente construído e em constante relação de intercâmbio com o ambiente, entre as suas partes, destacando-se as relações entre a organização formal e a informal, privilegiando a abordagem comparativa.

A visão dos estruturalistas sobre os conflitos → processo social fundamental, propulsor do desenvolvimento. Inevitáveis e muitas vezes desejáveis. Provocam tensões e antagonismos envolvendo aspectos positivos e negativos.

Origens da Teoria Estruturalista

Segundo CARAVANTES (1998) a abordagem estruturalista pode ser definida como uma tentativa de reunir aspectos relevantes da Abordagem Clássica (formal) e da Abordagem Humanística (informal), dentre outros fatores como:

- a necessidade de se visualizar a organização de forma ampla, complexa, em que participam diferentes grupos sociais;

- a influência do estruturalismo na ciências sociais e a repercussão destas no estudo das organizações;

- estrutura → arranjo dos elementos constitutivos da organização, designando ao mesmo tempo um conjunto e as suas inter-relações.

- o estruturalismo se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. "É um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos em relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição." (CHIAVENATO, 1983, p.321)

- estrutura organizacional → é a maneira como as atividades da organização são divididas. É a espinha dorsal da organização , constitui a arquitetura, ou formato organizacional.
O *organograma* constitui a representação gráfica da estrutura organizacional

Características da Teoria Estruturalista

A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são características básicas do estruturalismo (*sinergia*).

Visão de homem (na burocracia e no estruturalismo) → *Homem organizacional*, o homem que desempenha papéis em diferentes organizações.

Os incentivos no estruturalismo → incentivos e recompensas psicossociais (status, prestígio, relações sociais), assim como materiais, bem como as suas influências mútuas.

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

A Abordagem comportamental será tratada em dois capítulos: um sobre a Teoria Comportamental da Administração e outro sobre a Teoria o Desenvolvimento (D.O.).

TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Ênfase: Pessoas
Enfoque: Estilos de Administração;Teoria das decisões, Integração dos objetivos organizacionais e individuais

A abordagem comportamental da Administração também chamada Behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) - marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Essa abordagem recebe grande influência das ciências comportamentais, e mais especificamente da psicologia organizacional.

Aqui ainda predomina a **ênfase nas pessoas**, inaugurada com a Teoria das Relações Humanas, **mas dentro de um contexto organizacional.**

Principais vultos da teoria: Kurt Lewin (1890-1947), Douglas McGregor, Herbert Simon, Rensis Likert, Chris Argyris, J.G.March.

Origem: O movimento behaviorista surgiu como evolução de uma dissidência da Escola das Relações Humanas, que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A percepção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação exigia a elaboração de uma nova teoria administrativa.
A Teoria Comportamental defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativas. Foi bastante influenciado pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia. Adotando e adaptando para a administração conceitos originalmente elaborados dentro dessas ciências, propunha-se fornecer uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem do modo que o fazem, particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho.
Dentre os trabalhos fundamentais para a eclosão do Behaviorismo destacam-se os de Barnard, acerca da cooperação na organização formal e os de Simon, relativos à participação dos grupos no processo decisório da organização. Eles oferecem os principais pontos de referência para a formulação das propostas inicias dessa abordagem. Posteriormente, essas idéias e propostas foram complementadas pela Teoria X e Y de McGrecor, pelo Sistema 4 de Rensis Likert, pelas teorias motivacionais de Herzog e de McClelland, assim como pelos estudos de Chris Argyris.

Novas Proposições sobre a Motivação Humana

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow, um psicólogo e consultor americano, apresenta uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influenciação. Essa hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidade mais baixas (necessidade fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização)

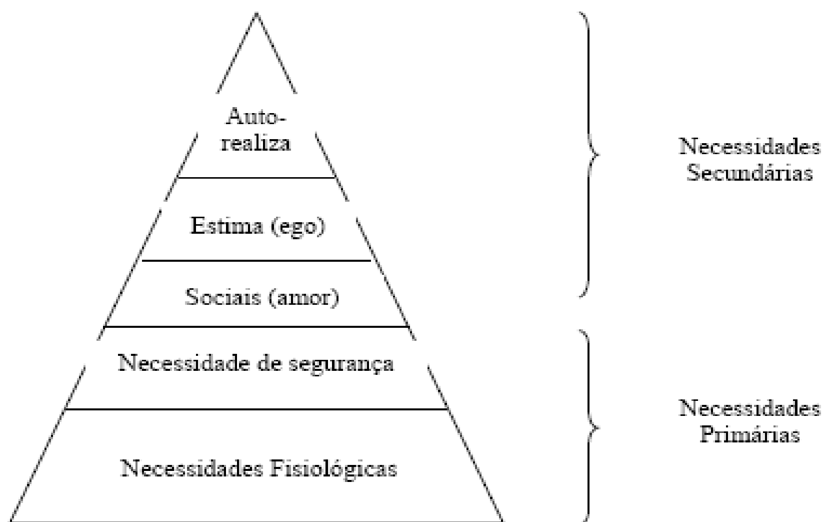
1- **Necessidades fisiológicas**: Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, ou desejo sexual.

2- **Necessidades de segurança**: constituem o segundo nível de necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.

3- **Necessidades Sociais**: surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais, estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

4- **Necessidades de estima**: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a auto apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração.

5- **Necessidade de auto-realização**: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente autodesenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.



As **necessidades fisiológicas e as de segurança** constituem as **<u>necessidades primárias</u>** porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo, enquanto as **demais necessidades** que estão na parte superior da hierarquia são **<u>necessidades secundárias</u>** e, portanto, mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológica e social. São as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.

Necessidade de auto-realização: auto-realização, auto-desenvolvimento e auto-satisfação.

Necessidade de estima: orgulho, auto-respeito, progresso, confiança, necessidades de status, reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros.

Necessidades Sociais: relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração.

Necessidade de Segurança: proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo.

Necessidades Fisiológicas: alimento, repouso, abrigo, sexo.

<u>Observações:</u>

- uma necessidade se torna premente quando a imediatamente inferior estiver satisfeita.;

- quando as necessidades inferiores estiverem satisfeitas, as dos níveis superiores começam a dominar o comportamento;
- quando uma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita , ela volta a predominar no comportamento;
- cada pessoa possui sempre mais de uma motivação, todos os níveis atuam conjuntamente dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente atendidas.
- o efeito das necessidades é sempre global, nunca isolado.
- qualquer frustração da satisfação de certas necessidades transforma-se em uma ameaça psicológica (descontentamento).

FATORES HIGIÊNCIOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG

Frederick Herzberg propôs um modelo motivacional baseado em dois fatores – fatores higiênicos e fatores motivacionais que, para ele, determinam o comportamento das pessoas.

Fatores higiênicos ou extrínsecos : são contextuais, relacionados com o meio ambiente onde as pessoas atuam. São de responsabilidade da organização, fora do controle das pessoas.

Chamados de higiênicos por serem considerados *profiláticos* e *preventivos*, ou seja, evitam a insatisfação mas não levam a satisfação. Por estarem mais relacionados à insatisfação, são chamados de *insatisfacientes*.

Fatores motivacionais ou intrínsecos: são relacionados ao conteúdo do cargo, a natureza das tarefas inerentes a ele. Estão sob o controle da pessoa. Quando os fatores motivacionais são ótimos provocam a satisfação, quando deficientes evitam a satisfação, sendo chamados de *satisfacientes*.

Dinâmica do Comportamento Humano

Para David McClelland existem três motivos na dinâmica do comportamento humano:

1. **necessidade de realização (inovadora)** → é a necessidade de sucesso pessoal, avaliado em relação a um padrão individual de excelência.
2. **necessidade de afiliação (protetora)** → necessidade de relacionamento próximo, cordial e afetuoso com outras pessoas.
3. **necessidade de poder** → refere-se a necessidade burocrática de controlar ou gerar influência sobre outras pessoas.

ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Comportamental procura demonstrar a variedade de estilos de administração que estão à disposição do administrador. A administração das organizações em geral está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento dentro da organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planejam e organizam as atividades.

Homem Administrativo : aquele que procura apenas a maneira satisfatória de realizar um trabalho e não a melhor maneira. O comportamento administrativo é **satisfaciente** e não **otimizante**. Não se preocupa com o lucro máximo, mas o adequado; não o preço ótimo, mas o razoável.

Teoria X e Teoria Y

Douglas M. McGrecor, um dos mais famosos autores behavioristas da Administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática, é representada pelos modelos de Taylor, Fayol e

Weber, nas quais o homem é visto como máquina, como recurso de produção, concepções consideradas inadequadas sobre o comportamento humano, (a que deu nome de Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominamos Teoria Y).

Teoria X

É a concepção tradicional de administração e se baseia em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, como, por exemplo: O homem é indolente e preguiçoso por natureza, ele evita o trabalho. Falta-lhe ambição, não gosta de assumir responsabilidades. O homem é egocêntrico. A sua própria natureza o leva a resistir às mudanças. A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina.

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados. Toda vez que um administrador imponha arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocraticamente ou impor suavemente não faz diferença segundo McGrecor.

A teoria X se fundamenta em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e apregoa um estilo de administração onde a fiscalização e o controle externo rígido, constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham. Segundo esta teoria o único estímulo para o trabalho é somente pelo salário, se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai.

Teoria Y

É a moderna concepção de administração, de acordo com a teoria comportamental. A teoria Y se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. A Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.
Está totalmente oposta a teoria X.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
. As pessoas são preguiçosas e indolentes. . As pessoas evitam o trabalho. . As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. . As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. . As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	. As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. . O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. . As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. . As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas. . As pessoas são criativas e competentes.

Teoria Z

A teoria administrativa tem sido permeada de modismos nas últimas décadas: APO, CCQ, Teoria X e Y, enriquecimento de cargos, Desenvolvimento Organizacional etc., constituíram novidades que ficaram na moda muito tempo. No início da década de 1980, surgiu outra novidade em alta moda: a Teoria Z, que se fundamenta nos seguintes princípios:

1- emprego estável para as pessoas, mesmo em época de dificuldades para a organização.
2- pouca especialização das pessoas que passam a ser desenvolvidas através de uma filosofia de treinamento nos seus cargos.
3- avaliação do desempenho constante e promoção lenta.
4- igualitarismo no tratamento das pessoas, não importando o seu nível hierárquico. todas as pessoas passam a ter igual tratamento, iguais condições de trabalho, iguais benefícios etc.
5- democracia e participação: todas as pessoas participam em equipe e nenhuma decisão é tomada sem o consenso do grupo.

6- valorização das pessoas, a tal ponto que o maior patrimônio das empresas japonesas, são as pessoas que nela trabalham.

A Teoria Z proporciona a base pata todo programa de administração orientado para os recursos humanos da empresa: todas as decisões organizacionais devem ser tomadas através do consenso, com ampla participação das pessoas e orientadas para longo prazo.
A Teoria Z é um modelo de administração participativa.

Processo decisorial

A teoria de decisão nasceu com Herbert Simon, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações. A Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais ou menos racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações. Nas teorias anteriores muita importância foi dada às ações e nenhum às decisões que as provocaram.

Para a Teoria Comportamental todos os níveis hierárquicos são tomadores de decisão relacionados ou não com o trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões.

Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

Toda decisão envolve necessariamente **seis** elementos, a saber:

1- **tomador de decisão**: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação. é o agente que está frente a alguma situação.

2- **objetivos:** são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.

3- **preferências**: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha pessoal.

4- **estratégia**: é o custo de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. depende dos recursos de que pode dispor e da maneira como percebe a situação.

5- **situação**: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.

6- **Resultado**: é a conseqüência ou resultante de uma dada estratégia

Assim, todo tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias.

O processo decisorial é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. A rigor, o processo decisorial se desenvolve em sete etapas. A saber:

1- percepção da situação que envolve algum problema;

2- análise e definição do problema;

3- definição dos objetivos;

4- procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;

5- avaliação e comparação dessas alternativas;

6- escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;

7- implementação da alternativa escolhida.

Comportamento organizacional

Comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. Por essa razão, a organização se caracteriza por uma racional divisão do trabalho e por uma determinada hierarquia.

A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opera com justiça. Ambas as partes do contrato de interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e eqüitativo. Os sociólogos se referem a uma norma de reciprocidade, enquanto os psicólogos chamam isso de contrato psicológico.

Sempre existe um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização. O modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento. Esse relacionamento poderá ser percebido como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas sobre elas. O indivíduo ingressa na organização e nela permanece quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Se acredita que seus esforços pessoais ultrapassam as satisfações, eles se trona propenso a abandonar a organização, se possível.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Ênfase: pessoas

Enfoque: mudança organizacional planejada; abordagem de sistema aberto

O desenvolvimento organizacional nada mais é que as mudanças que ocorrem dentro de uma organização.

Segundo essa **teoria aberta, democrática e participativa**, as **organizações devem se voltar mais às pessoas do que às técnicas e recursos para conseguir uma maior capacidade de realizar as mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional.**

O Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica.

Consideramos como **precursor deste movimento teórico Leland Bradford**, autor do livro "T-Group Theory and laboratory methods" (Nova York, 1964).

Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico.

Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente quatro variáveis:

1) **o meio ambiente**, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;

2) **a organização**, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;

3) **o grupo social**, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.;

4) **o indivíduo ressaltando as motivações, atitudes necessidades**, etc. Os autores salientam essas variáveis básicas de maneira a poderem explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e em variáveis comportamentais, para que uma mudança permita a consecução tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais.

As Mudanças e a Organização

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. O D.O. parte de conceitos dinâmicos como estes apresentados abaixo:

• Conceito de Organização

Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.Os autores do D.O. adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional de organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os Sistemas Mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os Sistemas Orgânicos (abordagem do D.O.). Vejamos o quadro abaixo:

Sistemas Mecânicos (Abordagem Tradicional)

• A ênfase é exclusivamente individual e nos cargos 2*x*2

• Relacionamento do tipo autoridade e obediência

• Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida

• Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas

• Tomada de decisões centralizada

• Controle rigidamente centralizado

• Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade

Sistemas Orgânicos (Abordagem do D.O.)

• **A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos**

• Confiança e crença recíprocas

• Interdependência e responsabilidade compartilhada

• Participação e responsabilidade multigrupal

• A tomada de decisões é descentralizada

• Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle

• Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas

• Conceito de Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados.A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.Além da cultura organizacional, os autores do D.O. põem ênfase no clima organizacional, que constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização. O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

• ***Conceito de Mudança***

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:

1. as forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social).

2. as forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

O Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança.

• ***Conceito de Desenvolvimento***

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. A eficiência da organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança:

1. Mudança evolucionária: quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do status quo (lenta, suave)

2. Mudança revolucionária: quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do status quo (rápida, intensa, brutal)

3. Desenvolvimento sistemático: os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam, e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações nele, baseados em seu próprio discernimento e compreensão. Assim as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

Fases da Organização

As organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e em diferentes épocas. Mais do que isso, as organizações, durante sua existência, percorrem cinco fases distintas:

- **fase pioneira:** é a fase inicial da organização pelos seus fundadores ou empresários. com os poucos procedimentos estabelecidos, a capacidade de empresa para realizar inovações é bastante elevada.

- **fase de expansão**: é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensificando suas operações e aumentando o número de seus participantes. a preocupação básica é o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades ambientais.

- **fase de regulamentação**: com o crescimento das atividades da organização, esta é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.

- **fase de burocratização:** com o desenvolvimento das operações e de acordo com a sua dimensão, a organização passa a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e de um sistema de regras e procedimentos para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas com as atividades do trabalho.

- **fase de reflexibilização :** é uma fase de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovadora perdida, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. o desenvolvimento organizacional é exatamente um esforço de reflexibilização.

Críticas as estruturas convencionais

Os especialistas do D.O. salientam que as estruturas convencionais de organização não têm condições de estimular a atividade inovadora nem de se adaptarem a circunstâncias em mudança.

As principais críticas que fazem às estruturas convencionais de organização são as seguintes:

1. o poder da administração frustra e aliena e empregado.
2. a divisão do trabalho e fragmentação de funções impedem o compromisso emocional do empregado.
3. a autoridade única ou unidade de comando restringe a comunicação do empregado, afetando negativamente o comprometimento deste para com a organização.
4. as funções permanentes, uma vez designadas, tornam-se fixas e imutáveis.

O que é Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão. O Desenvolvimento Organizacional visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização. O D.O. exige a participação ativa, aberta e não-manipulada de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, uma profundo respeito pela pessoa humana.

• **Pressupostos Básicos do D.O.**

A maioria dos autores especialistas em D.O., conquanto tenham idéias e abordagens bastante diversificadas, apresentam muitos pontos de concordância, principalmente no que se refere aos pressupostos básicos que fundamentam o D.O. Vejamos abaixo:

1. **a constante e rápida mutação do ambiente** - o mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas constantes e numa progressão explosiva.
2. **a necessidade de contínua adaptação** - o indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente em constante mudança.
3. **a interação entre a organização e o ambiente** - as qualidades mais importantes da organização são sua sensibilidade e sua adaptabilidade: sua capacidade de percepção e de mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos.
4. **a interação entre indivíduo e organizaç**ão - toda organização é um sistema social.
5. **os objetivos individuais e os objetivos organizacionais** - é plenamente possível o esforço no sentido de se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização.
6. **a mudança organizacional deve ser planejada** - a mudança planejada é um processo contínuo, e que leva anos.
7. **a necessidade de participação e comprometimento** - a mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado do esforço de algumas pessoas. o aprendizado de novos comportamentos através de variadas técnicas introduz, além da competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos), maior adaptabilidade às mudanças.
8. **o incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização dependem de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana** - as ciências do comportamento buscam localizar e criar nas organizações o ambiente de trabalho ótimo, em que cada indivíduo possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência do seu potencial.

9. **a variedade de modelos e estratégias de D.O.** - não há uma estratégia ideal nem ótima para o d.o. existem, isto sim, modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado.

10. **o D.O. é uma resposta às mudanças** - é um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios.

11. **um objetivo essencial das organizações é o de melhorar a qualidade de vida** - as meras alterações estruturais (rearranjos no organograma, mudanças na hierarquia etc.) ou funcionais (alterações de rotinas e procedimentos), bem como os métodos científicos que visam melhorar a eficiência organizacional podem desenvolver estratégias de forma paralela às intervenções mais amplas para melhorar o processo de relações entre indivíduos, entre grupos, organização e seu ambiente, etc.

12. **as organizações são sistemas abertos** - a organização em si consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes, e mudanças em alguns deles podem afetar os outros subsistemas. da mesma forma, a organização é em si um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.

Modelos de D.O.

O D.O. exige alterações estruturais na organização formal e alterações comportamentais, conjuntamente. Dessa forma, existem modelos de D.O. relacionados com alterações estruturais, comportamentais.

1. **Modelos de D.O. relacionados com alterações estruturais** - incidem sobre a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo, ou sobre a estrutura ou tecnologia adotada pela organização.

Os principais tipos de alterações estruturais são:

• Mudanças nos métodos de operação

• Mudanças nos produtos

• Mudanças na organização

• Mudanças no ambiente de trabalho

2. **Modelos de D.O. relacionados com alterações comportamentais** - a maior parte dos modelos destina-se a encorajar uma maior participação e comunicação dentro da organização.

Os modelos de D.O. voltados exclusivamente para as variáveis comportamentais são os seguintes:

• Desenvolvimento de Equipes

• Suprimento de Informações Adicionais

• Reuniões de Confrontação

• Tratamento de Conflito Grupal

• Laboratório de Sensitividades

3. **Modelos de D.O. relacionados com alterações estruturais e comportamentais** - os modelos de D.O. que introduzem simultaneamente alterações estruturais e comportamentais são modelos integrados e mais complexos.
Constituem uma variedade de abordagens, cada qual envolvendo conceitos, estratégias, sequências esquemas que variam enormemente.

ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Princípios Sistemicos

• **Expansionismo** – todo fenômeno é parte de outro maior (preocupa-se com o globalismo e com a totalidade)

• **Pensamento sintético** - um fenômeno é mais bem explicado em função de seu papel no sistema maior (os órgãos do organismo humano, são explicado pelo papel que desempenham no organismo e não pelo comportamento de seus tecidos ou de suas estruturas de organização)

• **Teleologia** - a causa é uma condição necessária, mas nem sempre o suficiente para que surja o efeito. (a relação causa e efeito não é determinística ou mecanicista, mas simplesmente probabilística)
Com esses três princípios – expansionismo, pensamento sintético e teleologia – a Teoria Geral de Sistemas proporcionou o surgimento da Cibernética e desaguou na Teoria Geral da Administração. Redimensionando suas concepções e trazendo profundas mudanças. Essas profundas mudanças também ocorreram simultaneamente nas organizações com o advento da automação e da informática. A abordagem sistêmica se divide em: CIBERNETICA, TEORIA MATEMATICA E TEORIA DOS SISTEMAS.

Principais Conceitos Aplicados a Abordagem Sistêmica

a) **Entradas** – são os insumos que um sistema usa para operar/processar/transformar.

b) **Caixa preta** – (black box) é onde as entradas recebem tratamento pré determinado para obter as saídas desejadas, nem sempre revelando como isto acontece. O conceito de caixa negra refere-se a um sistema cujo interior não pode ser desvendado, cujos elementos internos são desconhecidos e que só pode ser conhecido “por fora”, por meio de manipulação externa ou de observação externa.

c) **Saída** – é o resultado do processamento das entradas. Conseqüência.

d) **Retroação (feedback)** é o mecanismo de retorno de uma parte das saídas ao sistema (controle de qualidade) . é basicamente um sistema de comunicação de retorno proporcionado pela saída do sistema á sua entrada, a fim de altera-la de alguma maneira. A retroação se incube de regular a entrada para que a saída se aproxime do padrão estabelecido.

e) **Dado** – é o registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência que isoladamente pode não transmitir um significado. É um registro ou anotação de um determinado evento ou ocorrência. Quando um conjunto de dados possui um significado então temos uma informação. Os dados constitue a matéria-prima para a informação.

f) **Informação** – é um conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo.

g) **Memória** – são informações arquivadas por um período determinado para uso em futuras operações do sistema. A memória pode ser dividida em duas partes: usual e não usual. A usual as informações são utilizadas na maior parte do tempo. Ex. contas a pagar, receber, produção, logística. A não usual pode ser que venha a ser utilizada. Ex. arquivo morto.

h) **Operação decisória** – especifica e determina como e quando uma informação deve ser processada.

i) **Elementos de controle** – são as verificações do cumprimento dos padrões e caminhos pré-definidos para o sistema em função dos objetivos e planos da empresa.

j) **Cibernética** – é uma teoria dos sistemas de controle da comunicação interna e externa do sistema e da sua função no ambiente.

k) **Informática** – é à parte da cibernética que trata da relação das coisas e suas características, de formas racionais, sistemáticas e automáticas. A informática é a disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos. Embora não se deva confundir a informática com computadores, na verdade ela existe porque existem os computadores. O processamento de informação levou ao surgimento do computador eletrônico, o qual deu inicio a era da informática.

l) **Ambiente sistêmico** – é o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas que influenciam e são influenciados pelo sistema. (concorrentes, fornecedores, clientes).

m) **Sistema de informação gerencial** – é um subsistema do sistema empresa, constituído de subsistemas interdependentes que dão apoio aos processos decisórios da empresa. (subsistema de compras – interligado a vários subsistemas tais como almoxarifado, contas a pagar).

TEORIA DOS SISTEMAS ABERTOS

Origem da Teoria Geral dos Sistemas

Trabalhos publicados por Ludwig von Bertalanfy entre 1950 e 1968

A T.G.S. não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade empírica. Os pressupostos básicos da T.G.S. são:

- existe uma nítida tendência para a *integração nas várias ciências naturais e sociais*;
- essa integração parece orientar-se rumo a uma *teoria dos sistemas*;
- essa *teoria de sistemas* pode ser uma *maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos* do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais;
- essa teoria de sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, *aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência*;
- isso pode levar a uma integração muito necessária da *educação científica*.

A importância da TGS é significativa tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização como um todo e não somente em departamentos ou setores. O mais importante ou tanto quanto é a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam em todo o processo existente na Organização. Outro fator também de significativa importância é o feed-back que deve ser realizado ao planejamento de todo o processo.

Teoria dos sistemas começou a ser aplicada a administração principalmente em função da necessidade de uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (Cientificas, Relações Humanas, Estruturalista e Comportamental) e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da informação nas empresas.
Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como "sistema abertos", mantendo um continuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente. A Teoria de Sistema permite reconceituar os fenômenos em uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes.

Ênfase: tecnologia - é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que busca das organizações às demandas e situações que ocorrem em seu contexto externo
Enfoque: Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Tipos de sistemas

Há uma grande variedade de sistemas e uma ampla gama de tipologias para classificá-los, de acordo com certas características básicas:

Quanto a sua constituição
Físicos ou concretos: quando compostos de equipamento, de maquinaria e de objetos e coisas reais. (equipamento, objetos, hardware);

Abstratos ou conceituais: quando compostos por conceitos, planos, hipóteses e ideias que muitas vezes só existem no pensamento das pessoas. (conceitos, planos, idéias, software).
Na realidade, há uma complementaridade entre sistemas físicos e abstratos: os sistemas físicos precisam de um sistema abstrato para funcionar, e os sistemas abstratos somente se realizam quando aplicados a algum sistema físico.

Quanto a sua natureza
Fechados: não apresentam intercambio com o meio ambiente que os circunda, sendo assim não recebem nenhuma influencia do ambiente e por outro lado não influenciam. Não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora.

Abertos: são os sistemas que apresentam relações de intercambio com o ambiente, por meio de entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente as condições do meio.

A organização como um sistema aberto

As organizações são por definição sistemas abertos, pois não podem ser adequadamente compreendidas de forma isolada, mas sim pelo inter-relacionamento entre diversas variáveis internas e externas, que afetam seu comportamento. Tal como os organismos vivos, as organizações têm seis funções primarias ou principais, que mantêm estreita relação entre si, mas que podem ser estudadas individualmente.

Funções primárias das organizações:
a) **Ingestão**: as organizações adquirem ou compram materiais para processá-los de alguma maneira. Para assistirem outras funções, como os organismos vivos que ingerem alimentos para suprirem outras funções e manter a energia.

b) **Processamento**: no animal, a comida é transformada em energia e suprimento das células. Na organização, a produção é equivalente a esse ciclo animal. Os materiais são processados havendo certa relação entre entradas e saídas no qual o excesso é o equivalente a energia necessária para a sobrevivência da organização (transformação em produtos).

c) **Reação ao ambiente**: o animal que reage frente a mudanças ambientais para sua sobrevivência deve adaptar-se as mudanças. Também nas organizações reage ao seu ambiente, mudando seus materiais, consumidores, empregados e recursos financeiros. As alterações podem se efetuar nos produtos, no processo ou na estrutura (mudanças face ao mercado).

d) **Suprimento das partes**: os participantes da organização são supridos, não só do significado de suas funções, mas também de dados de compras, produção, vendas ou contabilidade, e são recompensados principalmente sob a forma de salários e benefícios.

e) **Regeneração das partes**: as partes do organismo perdem sua eficiência, adoecem ou morrer e devem ser regenerados ou recolocados no sentido de sobreviver no conjunto. Os membros das organizações também podem adoecer aposentar-se, desliga-se da firma ou então morrer. As maquinas podem tornar-se obsoletas. Ambos os homens e máquinas devem ser mantidos ou recolocados – manutenção e substituição.
f) **Organização**: administração e decisão sobre as funções;

As principais características das organizações são:

a) **Comportamento probabilístico**: as organizações são sempre afetadas pelas variáveis externas. O ambiente é potencialmente sem fronteiras e inclui variáveis desconhecidas e incontroladas. Por outro lado as conseqüências dos sistemas sociais são probabilísticas e não-determinadas. O comportamento humano nunca é totalmente previsível. As pessoas são complexas, respondendo a muitas variáveis. Por esta razão a administração não pode esperar que os consumidores, fornecedores, tenham um comportamento previsível e de acordo com suas expectativas. – sistema social num ambiente sem fronteiras, complexo e nem sempre previsível;

b) **Parte de uma sociedade maior**: as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação. Essas interações entre os elementos produzem um todo que não pode ser compreendido pela simples investigação das várias partes tomadas isoladamente. – ajuste constante entre grupos internos e externos (econômico e cultural);

c) **Interdependência entre as partes**: uma organização não é um sistema mecânico, no qual uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras. Em face da diferenciação das partes provocadas pela divisão do trabalho, as partes precisam ser coordenadas por meio de integração e de trabalho. As interações internas e externas do sistema refletem diferentes escalões de controle e da autonomia. Uma variedade de subsistema deve cumprir a função do sistema e as suas atividades devem ser coordenadas. – divisão de trabalho, coordenação, integração e controle;

d) **Homeostasia versus adaptabilidade**: a homeostasia garante a rotina e a permanência do sistema, enquanto a adaptabilidade leva a ruptura, à mudança e à inovação. Rotina e ruptura. Estabilidade e mudança. Ambos os processos precisam ser levados a cabo pela organização para garantir a sua viabilidade. – tendência a estabilidade e equilíbrio X tendência ao atendimento de novos padrões;

e) **Fronteiras ou limites**: é a linha que serve para marcar o que está dentro e o que está fora do sistema. Nem sempre a fronteira de um sistema existe fisicamente. – sobreposições e intercâmbios com os sistemas do ambiente;

f) **Morfogênese** – capacidade de se modificar, se corrigir e de obter novos e melhores resultados

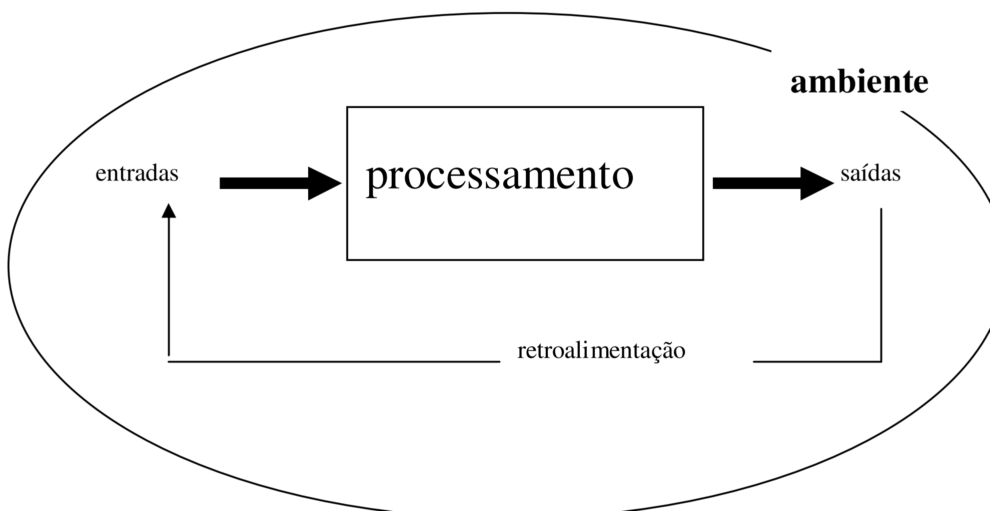
Organismos vivos pesquisados
- Grandes diferenças
- Mantinha sempre características comuns

Identidade
Objetivo → **Qualquer organismo**

Tem por finalidade a identificação das propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentes dos tipos de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles. Procura entender como os sistemas funcionam.

CONCEITO DE SISTEMAS

Conjunto de partes que interagem para atingir um determinado fim (objetivo).



Parâmetros dos sistemas

- **Entrada (input)**

  É aquilo que o sistema importa do meio externo para o seu funcionamento (energia, informações, materiais, recursos humanos,etc.)

- **Processamento**

  É o fenômeno que produz as mudanças, é um mecanismo de conversão das entradas em saídas.

- **Saída (output)**

  É a finalidade para qual se reuniram elementos e relações do sistema, é o resultado final da operação de processamento.

- **Retroalimentação (feedback)**

  É a função do sistema que visa comparar a saída com um padrão pré-estabelecido. O controle do sistema, visa manter ou aprimorar o desempenho do processo.

- **Ambiente**

  É o meio que envolve o sistema

Estrutura hierárquica dos sistemas

Supersistema	**Sistema**	**Subsistema**

Características dos sistemas

1. propósito ou objetivo
2. globalismo ou totalidade
3. entropia (tendência a degradação, desintegração, desaparecimento)
4. homeostasia (tendência ao equilíbrio, necessita ação do gestor)

Tipos de sistemas

<u>Constituição:</u> concreto ou abstrato

<u>Natureza:</u> aberto ou fechado

Idéias básicas

- o todo é formado de partes interdependentes
- a natureza dos sistemas é definida pelo observador
- para enfrentar a complexidade é preciso ter a capacidade de enxergá-la
- quem utiliza o enfoque sistêmico aprende a "enxergar sistemas" e a sua complexidade

O **enfoque sistêmico** é uma ferramenta que possibilita a compreensão da multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos sistemas complexos e a organização das soluções complexas para os problemas complexos.

Complexidade qualidade do que é <u>complexo</u>:

que abrange ou encerra muitos elementos ou partes;

que pode ser observado de vários aspectos;

complicado;

Conceitos de sistema

Um conjunto de elementos, dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/energia/matéria. Para fornecer informações/energia/matéria. (CHIAVENATO)

As organizações como sistemas

Uma organização é um sistema composto por partes ou componentes interdependentes que podem ter seus próprios objetivos. A organização é considerada um sistema aberto.

A organização como um sistema sócio-técnico

- **Subsistema técnico:**
  - instalações físicas,
  - máquinas e equipamentos,
  - tecnologia,
  - objetivos,
  - divisão do trabalho.

- **Subsistema social:**
  - pessoas,
  - relações sociais,
  - emoções,
  - habilidades,
  - capacidades,
  - necessidades.

Características obrigatórias dos sistemas sociais

Funcionalismo – cada elemento de um subsistema tem um papel ou função a desempenhar num sistema mais amplo.
Holismo – o sistema só pode ser explicado como uma globalidade e não é uma simples soma das partes. O holismo opõe-se ao elementarismo, que encara o total como a soma das partes individuais.

Holismo: doutrina que defende que o todo não é a mera soma das partes e que tem propriedades que faltam aos elementos individuais que o constituem (sobretudo, em relação ao ser vivo).

HOMEM FUNCIONAL

O indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os outros, como um sistema aberto.

Abordagem Sistêmica

A abordagem sistêmica é uma maneira de resolver problemas sob o ponto de vista da Teoria Geral de Sistemas.
Muitas soluções surgem quando observamos um problema como um sistema e, desta foram, sendo formado por elementos, com relações, objetivos e um meio-ambiente.

Dicas da Abordagem Sistêmica

a) dividir para conquistar
Procure dividir o problema em problemas menores. Alguém que quer ir de uma cidade a outra, divide o caminho em partes por onde deve passar (estradas a tomar, saídas, entradas, conexões).

b) identificar todas as partes do sistema
Procure identificar tudo o que faz parte do sistema. Algumas partes podem fazer a diferença. Um exemplo clássico é o cavalo de tróia na guerra entre gregos e troianos. Se os gregos vissem o

problema apenas como uma cidade (Tróia) com muros altos e fortes portões, não teriam conseguido entrar. A diferença aconteceu porque eles entenderam que o sistema ainda era composto de pessoas e, neste caso, supersticiosos e religiosos (que não poderiam rejeitar um presente dos deuses).

c) atentar para detalhes
A falta de uma caneta pode gerar o insucesso de um sistema automatizado. Os analistas se preocupam geralmente com as coisas grandes como computadores, redes e software de banco de dados. Mas num supermercado, se não houver uma caneta para o cliente assinar o cheque, de nada terá adiantada gastar milhares de dólares com hardware, software e treinamento de pessoal.

d) olhar para o todo (visão holística)
Se alguém está perdido numa floresta, sobe numa árvore para poder enxergar onde está a saída. O mesmo acontece com labirintos. A visão do todo permite entender como as partes se relacionam.

e) analogias
A analogia consiste em utilizar uma solução S' num problema P', similar a uma solução S que já teve sucesso num problema P similar a P'. Ou seja, é o reuso de soluções em problemas similares, com alguma adaptação da solução. Não é a toa que o Homem criou o avião observando os pássaros voarem.

<u>CIBERNÉTICA E ADMINISTRAÇÃO</u>

A cibernética é a **ciência da comunicação** e do controle, seja nos **seres vivos**, ou seja nas maquinas.
A comunicação é que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula o seu comportamento. A cibernética compreende os processos físicos, fisiológico, psicológicos etc. de transformação da informação.

A cibernética é uma teoria dos sistemas de controle **baseada na comunicação entre os sistemas e o meio/ambiente e dentro do próprio sistema.**

- As empresas são sistemas excessivamente complexos (extremamente complicados e não podem ser descritos de forma precisa e detalhada), probabilísticos (é aquele para o qual não poderá ser fornecida uma previsão detalhada) e regulamentados que funciona como organismos vivos, que desenvolvem técnicas de sobrevivência num ambiente interno e externo em alteração continua.

- Na cibernética procura-se representar os sistemas originais através de outro sistema comparáveis, que são denominados modelos, um modelo provisório que o representa, para facilitar o tratamento das entidades evolvidas no estudo, pois a manipulação de entidades (pessoas e organização) é socialmente inaceitável ou legalmente proibida.

- No caso da administração, por exemplo, a cibernética pode envolver estudos sobre: pessoas áreas, departamentos, unidades de negócios, empresas, grupos empresariais, etc.

A cibernética também está associada ao uso de sistema de comunicação e conseqüentemente as seus componentes, que são vitais para troca de informações da organização com o ambiente e dentro dela mesma.

FONTE =>	TRANSMISSOR =>	CANAL/MEIO =>	RECEPTOR =>	DESTINO

As principais conseqüências da Cibernética na Administração
Com a mecanização que se iniciou com a Revolução Industrial, o esforço muscular do homem passou para a maquina. Porem com a automação provocada pela Cibernética, muitas tarefas que cabiam ao cérebro humano passaram para a maquina. A Cibernética está levando a uma substituição do cérebro humano. O computador tende a substituir o homem em uma gama crescente de atividades, e com grande vantagem.

<u>As **principais conseqüências** da **Cibernética na administração** são duas: a **automação** e a **informática**.</u>

Automação: ultra-mecanização, super-racionalização, processamentos contínuos e controles automáticos nas indústrias, nos comércios e nos serviços bancários. Com a automação surgiram as fabricas autogeridas: algumas indústrias químicas, como as refinarias de petróleo, apresentam uma automação quase total. O mesmo ocorre em organização cujas atividades ou operações são relativamente estáveis e

cíclicas, como as centrais elétricas, ferrovias, metros etc. os autômatos, em cibernética, são maquinas ou engenhos que contem dispositivos capazes de tratar informações que recebem do meio exterior e produzir ações.

Informática: tratamento racional e sistemático da informação por [meios automáticos], associado ao uso dos computadores. Embora não se deva confundir a informática com [computadores], na verdade ela existe porque existem os computadores. Na [realidade], a informática é a parte da cibernética que trata da relação entre coisas e suas características, de maneira a representá-las por meio de suportes de informação; trata ainda da forma de manipular esses suportes, em vez de manipular as próprias coisas. A informática é um dos fundamentos da teoria e dos métodos que fornecem as regras para o tratamento da informação. O processamento de informação levou ao surgimento do [computador eletrônico], o qual deu inicio à [era da informática]. É uma ferramenta a disposição das empresas e pessoas, mas sua não utilização ou seu desconhecimento pode ser a diferença entre o sucesso e fracasso em qualquer atividade.

TEORIA MATEMÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO

A **teoria matemática da administração** é a parte das teorias da administração de empresas, utilizadas na teoria da administração para fins de estudo. Faz parte da abordagem sistêmica da administração, juntamente com a teoria de sistemas e a cibernética e administração.

Trouxe enorme contribuição à administração permitindo novas técnicas de planejamento e controle no emprego de recursos materiais, financeiros e humanos. Desenvolveu a aplicação de técnicas bastante avançadas para instrumentalizar a administração das organizações e concede sobretudo um formidável suporte na tomada de decisões pois otimiza a execução de trabalhos e diminui os riscos envolvidos nos planos que afetam o futuro a curto ou longo prazo.

A Teoria Geral da Administração tem recebido no decorrer dos últimos trinta anos uma infinidade de contribuições da Matemática sob a forma de modelos matemáticos capazes de proporcionar soluções de problemas empresariais, seja na área de recursos humanos, de produção, de comercialização, de finanças ou na própria área de administração geral. Boa parte das decisões administrativas pode ser tomada na base de soluções assentadas em equações matemáticas que simulam certas situações reais, que obedecem a determinada "leis" ou regularidades.

A teoria matemática aplicada a problemas administrativos é mais conhecida como Pesquisa Operacional e tem como base a idéia de que os modelos matemáticos podem simular situações empresariais e ajudar os administradores nas suas tomadas de decisão principalmente com o apoio da informática.

As tomadas de decisão podem ser estudadas sob as perspectiva do processo ou do problema:

- **perspectiva do processo**: é uma perspectiva muito genérica e se concentra nas etapas de tomada de decisão, isto é, no processo decisório como uma conseqüência de atividades. O objetivo da administração, dentro desta perspectiva, é selecionar a melhor alternativa no processo decisório. Dentro desta perspectiva, o processo decisorial envolve uma seqüência de três etapas simples. É preciso determinar: identificar o problema; definir alternativas de solução; escolher a melhor.

- **perspectiva do problema:** é uma perspectiva voltada para a resolução de problemas. Na perspectiva de problema, o tomador de decisão pode aplicar métodos quantitativos para tornar o processo decisório mais racional possível, concentrando-se principalmente na determinação e no equacionamento do problema a ser resolvido. Esta trata o problema como uma discrepância entre **"o que é" e "o que deveria ser"** e os classifica em **"não estruturado"** ou "estruturado". Um problema estruturado é aquele que claramente definido, pois suas principais variáveis, são conhecida.

Que tipos de decisões envolvendo aspectos quantificáveis são tomadas em uma organização? - Identificação dos custos para precificação dos produtos. - Planejamento das despesas e orçamento das áreas da organização. - Análise dos custos de distribuição, logística e armazenagem. - Análise das margens e da rentabilidade dos produtos. - Análise dos custos de venda.

Vantagens dos modelos Matematico

A teoria da matemática preocupa-se em construir modelos matemáticos capazes de similar situação reais na empresa. Criação de modelos matemáticos volta-se principalmente para a resolução de problemas de tomada de decisão. É através do modelo que se fazem representações da realidade. Na Teoria Matemática, o modelo é usado geralmente como simulação de situações futuras e avaliação da probabilidade de sua ocorrência. Em síntese os modelos servem para representar simplificações da realidade. Sua vantagem reside nisto; manipular simuladamente as complexas e difíceis situações reais por meio da simplificação da realidade.

- permitem o entendimento dos fatos de uma forma melhor que a descrição verbal.
- descobrem relações existentes entre vários aspectos do problema, não percebidas na descrição verbal.
- permitem tratar o problema em seu conjunto e com todas as variáveis simultaneamente.
- podem ser aplicados por etapas e considerar outros fatores não descritos verbalmente.
- utilizam técnicas matemáticas e lógicas.
- conduzem a soluções quantitativas.
- permitem uso de computadores para processar grandes volumes de dados.

A **Pesquisa Operacional** adota o método cientifico como estrutura para a solução de problemas, dando maior ênfase ao julgamento objetivo do que ao julgamento subjetivo.

A **Pesquisa Operacional** tem como **objetivo capacitar a administração** a **resolver problemas e tomar decisões**, e pode ser desenvolvido em seis fases:

- **formular o problema**: uma analise dos sistemas, dos objetivos e das alternativas.
- **construir um modelo matemático para representar o sistema**: esse modelo expressa a eficácia do sistema como função de um conjunto de variáveis, das quais pelo menos uma esta sujeita a controle.
- **deduzir uma solução do modelo**: existem essencialmente dois tipos de procedimentos para derivar uma solução: a perspectiva do processo e a perspectiva do problema.
- **testar o modelo e a solução**: o modelo é uma representação da realidade, o modelo e bom quando for capaz de prever, com exatidão, o efeito que as mudanças no sistema têm sobre a eficácia geral do sistema.
- **estabelecer controle sobre a solução**.
- **implementar a solução**: a solução testada precisa ser transformada numa serie de processos operacionais suscetíveis de ser entendidos e aplicados pelo pessoal que será responsável pelo seu emprego.

AS PRINCIPAIS TÉCNICAS DE PESQUISA OPERACIONAL

TEORIA DOS JOGOS – propõe uma formulação matemática para a analise dos conflitos. Este conceito de conflito envolver uma oposição de forças ou de interesses ou de pessoas que origina uma seção dramática. Porem, essa oposição não se da de forma imediata e explicita, mas a partir da formação e do desenvolvimento de uma situação, ate chegar a um ponto mais ou menos irresistível, onde se desencadeia a ação dramática. Uma situação de conflito e sempre aquela em que um galha e outro perde, pois os objetivos visados são indivisíveis e incompatíveis pela sua própria natureza. A teoria dos jogos é aplicada apenas ao tipo de conflitos que envolvem disputa de interesse entre dois ou mais intervenientes, na qual cada parceiro, em determinado momentos, pode ter uma variedade de ações possíveis, delimitadas, contudo pelas regras do jogo o numero de estratégia disponível e finito e, portanto, enumerável. Cada estratégia descreve o que será feito em qualquer situação. Conhecidas as estratégias possíveis dos jogadores, podem-se estimar todos os resultados possíveis. Tem como base o pressuposto do conflito de interesses e ações entre duas ou mais partes interessadas.

TEORIA DAS FILAS DE ESPERA – refere-se à otimização de arranjos em condições de aglomeração. Cuida dos pontos de estrangulamento, dos tempos de espera, ou seja, das demoras verificadas em algum ponto de serviço. A situação ocorre quando clientes desejam prestação de serviços. Quando cada cliente se aproxima do ponto de serviço, ocorre um período de prestação de serviço que determina quando o cliente se retira. Os outros clientes que chegam, enquanto o primeiro esta sendo atendido, esperam a sua vez, isto é, forma uma fila. Os pontos de interesse da teoria das filas são: o tempo de espera do cliente, o numero de clientes na fila e a razão entre o tempo de espera e o tempo de prestação de serviço. As técnicas

matemáticas que utiliza são extremamente variadas. A teoria das filas e aplicável em analise de trafego, como no transito viário em situações de congestionamento ou de gargalos, no dimensionamento de caixas de atendimento nas agencias bancarias ou em supermercados TEORIAS DOS GRAFOS – derivam das técnicas de planejamento e programação por rede CPM (Critical Path Method – método do caminho critico) e PERT (Técnica de avaliação e estudos de programas).

PROGRAMAÇÃO LINEAR – é técnica de solução de um problema que requer a determinação dos valores para as variáveis de decisão que aperfeiçoam um objetivo a ser alcançado sem violar um conjunto de limitações ou restrições tais problemas envolvem normalmente alocação de recurso e sempre envolvem relações lineares entre as variáveis de decisão, o objetivo e as restrições. Como no estudo do melhor percurso econômico de um caminhão de entrega de botijões de gás em um determinado bairro, no estudo do melhor percurso econômico de uma frota de caminhões de distribuição de cerveja e refrigerantes entre diversos bares e restaurantes. Características: Preocupa-se em alcançar uma ótima posição em relação a certo objetivo. Supõe a escolha entre varias alternativas ou combinações apropriadas dessas alternativas Considera certos limites ou obrigações no interior dos quais se devem alcançar necessariamente a decisão. Não somente requer que as variáveis sejam quantificáveis, mas que ao mesmo tempo haja suposições de que entre as diversas variáveis haja relações lineares.

PROBABILIDADE E ESTATISTICA – permitem a obtenção de informações possíveis com base nos dados disponíveis.

PROGRAMAÇÃO DINAMICA – é aplicada em problemas que possuem varias fases inter-relacionadas, onde se deve adotar uma decisão adequada a cada uma das fases, sem perder de vista, porem, o objetivo ultimo. Somente quando o efeito de cada decisão for determinado é que poderá ser efetuada a escolha final. Por exemplo, simplificando o exemplo de um motorista que deseja ir de um ponto a outro, devendo ainda interromper a viagem para almoçar. Normalmente, o motorista soluciona esse problema por fases. Primeiramente, seleciona vários locais intermediários nos quais poderá fazer a refeição. Em seguida, determina o ótimo trajeto de seu ponto de partida para cada local intermediário ate seu ponto de chegada. A menor distancia determina o melhor ponto intermediário. Sua primeira decisão consiste em selecionar o local da refeição e a segunda, o melhor trajeto para esse local .mas ambas as soluções estará a preocupação ultima de procurar o menor percurso. Adequado para tratar de problemas que envolvem varias fases inter-relacionadas, considerando o impacto das decisões para o objetivo final.

ABORGAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

TEORIA CONTINGÊNCIAL OU TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A **Teoria da contingência** ou **Teoria contingencial** enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A *abordagem contigencial* explica que existe uma *relação funcional* entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são *variáveis independentes*, enquanto as técnicas administrativas são *variáveis dependentes* dentro de uma *relação funcional*. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnincas administrativas. Em vez de uma *relação de causa e efeito* entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma *relação funcional* entre elas. Essa *relação funcional* é do tipo "*se-então*" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.

A *relação funcional* entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma *relação de causa-e-efeito*, pois a administração é ativa e não passivamente dependente na prática da *administração contingencial*. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As *relações funcionais* entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas.

Contingência:

qualidade de contingente; eventualidade;

possibilidade imprevisível; incerteza.

Contingente:

que pode ou não suceder;

incerto, duvidoso;

eventual, casual, fortuito, problemático;

"A visão de contingência procura entender as relações dentro e dentre os subsistemas, bem como entre organizações e seu ambiente, e procura definir padrões de relações ou configurações de variáveis. Esta visão enfatiza a natureza multivariada das organizações e tenta entender como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas." Kast F. e Rosenzweig J.

Ênfase: no ambiente tecnológico - é o foco das teorias que consideram a Administração uma ciência que cuida da aplicação bem-sucedida da tecnologia na atividade organizacional

Enfoque: Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;

A Teoria das Contingências é um desenvolvimento da Teoria dos Sistemas e vai a um estágio posterior no relacionamento com o ambiente e outras variáveis para estruturas específicas de organização e empresas.

A Teoria das Contingências entende que situações diferentes exigem práticas diferenciadas, indicando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou em conjunto, para solucionar problemas das empresas.

A Teoria das Contingências tem contribuído de forma intensa na moderna administração, notadamente na identificação das variáveis com forte efeito no projeto geral das organizações, tais como: tecnologia, tamanho e natureza do ambiente. Possibilitando prognósticos das diferentes estruturas e funcionalidades das organizações causadas pelas disparidades dessas variáveis.
Não existe um único modo de bem administrar ou estruturar uma organização. A estrutura deve variar com as condições tecnológicas particulares. A forma como os gestor
es conduzem as organizações é contingências das características do ambiente em que está situada a organização.

Origem da teoria das contingências

Joan Woodward, socióloga industrial inglesa, década de 50
Até seus estudos a organização formal era vista como uma estrutura e grupos de processos, a tecnologia era vista como condição limitante.
Woodward mostrou que a tecnologia é fator responsável pelo sucesso nas organizações tanto quanto a estrutura e os processos.
Woodward criou uma classificação por tipos de sistema de produção:

1. **unitário e de pequenos lotes**
   - produção baseada em pedidos, *marketing* é a primeira atividade.
   - maior exigência sobre especialistas técnicos e sobre qualidade e eficiência do produto.
   - pesquisa e desenvolvimento são as segundas atividades mais críticas.
   - necessidade de flexibilidade, para integração pessoal (estrutura orgânica).

2. **grande quantidade e produção em massa**
   - programas de produção não são diretamente dependentes dos pedidos.
   - desenvolvimento do produto, produção e depois marketing, são as atividades críticas.
   - funções independentes e não apoiadas em relações pessoais.

3. **processo contínuo**
   - manter mercado: marketing atividade crítica e vital.
   - dificuldade de estocar produtos. fluxo de produção determinado pelo mercado.
   - conhecimento técnico: como os produtos poderiam ser usados e não como eles poderiam ser feitos.

A idéia principal da teoria tecnológica de Woodward é que as organizações que se aproximam da estrutura adequada para a suas tecnologias, deveriam ser as de maior sucesso.

Charles Perrow, teórico das organizações e sociólogo, expandiu os estudos de Woodward.

Dimensões da tecnologia:
1. Tarefa do trabalho é previsível ou variável
2. Tecnologia pode ser analisada

Variabilidade: refere-se ao número de casos excepcionais ou imprevisíveis e à extensão em que os problemas são conhecidos.

Analise da tecnologia: medida que as atividades são desmembradas e altamente específicas, e a extensão em que os problemas podem ser resolvidos de maneira conhecida ou pelo uso dos procedimentos de rotina.
A combinação das dimensões propicia uma continuidade tecnológica (rotina - não rotina).
Nas organizações de tipo rotineiro, há um mínimo de discrição nos níveis tecnológicos e de supervisão, mas a administração média e alta é baseada em planejamento. A interdependência entre esses grupos é pequena (estrutura burocrática).
Nas empresas de tipo não rotineiro, a discrição dos níveis tecnológicos e de supervisão é alto e existe uma forte interdependência. (estrutura orgânica).

Tom Burns (sociólogo) **e George M. Stalker** (psicólogo), ingleses, década de 60.

Analisaram os efeitos do ambiente externo sobre o padrão de administração e desempenho econômico. Criaram uma classificação dos tipos de ambiente desde estável até menos previsível (instável).

Sistemas de prática e estrutura administrativa:
1. Sistema mecanístico
2. Sistema orgânico

Modelos mecanísticos descrevem o funcionamento das organizações como o de uma máquina, para alcançar seus objetivos e metas, de maneira eficaz.
- especialização dos cargos,
- tarefas bem definidas (regras e procedimentos) desempenho padrão,

- responsabilidades claras,
- hierarquia bem definida,
- seleção por habilidades,
- relacionamento formal (profissional),
- centralização das decisões.

A burocracia é uma estrutura mecanística. Um Banco é um exemplo dessa estrutura burocrática, procedimentos específicos, clara hierarquia organizacional, etc.

Modelos orgânicos descrevem o funcionamento das organizações, para alcance dos seus objetivos e metas, pela procura da maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano.
- cargos amplamente definidos (variedade de tarefas),
- tarefas não regidas por regras, procedimentos e padrões,
- responsabilidades não individuais (grupal),
- hierarquia flexível (conhecimento),
- seleção funcional por critérios objetivos e subjetivos,
- relacionamento formal e informal,
- descentralização das decisões.

As estruturas orgânicas são mais comuns em pequenas companhias que trabalham com alta tecnologia (desenvolvimento de software, eletrônicos).

Paul **Lawrence** e Jay **Lorsch**, professores de Harvard, Ambiente e Estrutura

"O que a organização faz para lidar com as diversas condições econômicas e de mercado?"

Estruturas internas:
1. **Diferenciação** (diferenças na orientação cognitiva e emocional entre gestores)
   - orientação de metas
   - orientação de tempos e relações com ambiente
   - relações interpessoais
   - formalidade da estrutura

2. **Integração** (colaboração entre departamentos)
   - **Departamento de Pesquisa**

   Visão de longo prazo, pressões por inovações de produtos, ambiente dinâmico e científico, estrutura menos burocrática.

   - **Departamento de Produção**

   Visão de curto prazo, controle de qualidade e preços, ambiente técnico, regularmente estável mais burocrático.

   - **Departamento de Vendas**

   Interesse em acompanhar a produção e ambiente de mercado moderadamente estável.
   Empresas de sucesso têm alto grau de integração e altamente diferenciadas.

Alfred D. **Chandler**, professor de Harvard, *Estratégia e Estrutura*.

Estudou quatro grandes empresas:
1. **DuPont:** passou de uma estrutura centralizada para uma descentralizada para acomodar uma estratégia administrativa de diversificação de produto;

2. **GM**: depois da morte de seu fundador que era autoritário (centralizador), uma estrutura estabeleceu controle centralizado sobre operações descentralizadas, obtendo grande sucesso.

3. **Standart Oil:** descentralização sobre base não sistemática e gradativa.

4. **Sears-Roebuck**: a partir de uma estrutura descentralizada, com problemas de comunicação e planejamento, passou por uma estrutura centralizada que também fracassou. Gradativa e planejadamente passou a uma estrutura descentralizada e obteve sucesso.

“Tanto quanto uma empresa pertence a uma atividade em que os mercados, fortes de matérias primas, e processos de produção permaneçam relativamente constantes, poucas decisões empreendedoras teriam que ser tomadas. Em situações tais que uma fraqueza da organização não seja crítica, mas onde a tecnologia, mercados e fontes de suprimento estejam mudando rapidamente, os defeitos destas estruturas se tornam mais evidentes.”

Se a organização opera num ambiente relativamente dinâmico e específico, então uma estrutura flexível de organização seria mais eficaz.

AS PESQUISAS E SUAS CONCLUSÕES

Pesquisas foram realizadas na década de 1960 sobre a relação entre modelos de estruturas organizacionais e a eficácia em determinados tipos de indústria. Os resultados surpreenderam, pois indicava que não havia uma forma melhor ou única, e sim que tanto a estrutura quanto o funcionamento das organizações dependiam da relação com o ambiente externo. Abordaremos cinco das principais pesquisas.

A) Pesquisa de A. Chandler Jr. – sobre estratégia e estrutura organizacional

Envolvendo o processo histórico das grandes empresas Du Pont, General Motors, Sears e Standard Oil. A ***conclusão*** de Chandler é de que, na historia industrial dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda do ambiente. As organizações passaram por um processo histórico envolvendo quatro fases iniciais distintas:

1) **acumulação de recursos**: nesta fase as empresas preferiram ampliar suas instalações de produção a organizar uma rede de distribuição. A preocupação com matérias-primas favoreceu o crescimento dos órgãos de compra e aquisição de empresas fornecedoras que detinham o mercado de matéria-prima. Daí o controle por integração vertical que permitiu o aparecimento da economia em escala

2) **racionalização do uso de recursos**: as empresas verticalmente integradas tornaram-se grandes e precisavam ser organizadas, pois acumularam mais recursos do que era necessário. Os custos precisavam ser contidos por meio da criação de uma estrutura funcional os lucros dependiam da racionalização da empresa e sua estrutura deveria ser adequada às oscilações do mercado. Para reduzir os risco das flutuações do mercado as empresas se preocuparam com o planejamento, organização, e coordenação.

3) **continuação do crescimento**: a reorganização geral das empresas na segunda fase possibilitou um aumento da eficiência, fazendo a diferença de custo entre as varias empresas diminuírem. Daí a decisão para a diversificação e a procura de novos produtos e novos mercados.

4) **racionalização do uso dos recursos em expansão**: a ênfase reside na estratégia mercadológica para abranger novas linhas de produtos e novos mercados. Os canais de autoridade e de comunicação da estrutura funcional, inadequados para responder a complexidade crescente de produtos e operações, levaram à nova estrutura divisional departamentalizada. Cada linha principal de produtos passou a ser administrada por uma divisão autônoma e integrada que envolvia todas as funções de staff necessárias. Daí a necessidade de racionalizar a aplicação dos recursos em expansão, a preocupação crescente com o planejamento em longo prazo, a administração voltada para objetivos e a avaliação do desempenho de cada divisão.

***Conclusão*:** Diferentes ambientes levam as empresas a adotar diferentes estratégias, que exigem diferentes estruturas organizacionais.

B) Pesquisa de T. Burns e G.M. Stalker: sobre rganizações mecanísticas e orgânicas

Pesquisaram para verificar a relação existente entre as praticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações. Ficaram impressionadas com os métodos nitidamente diferentes encontrados.

Classificaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: organização "mecanísticas" e "orgânicas". Verificaram as práticas administrativas e as relações com o ambiente externo das organizações mecanicistas (burocrática, permanente, rígida, definitiva e baseada na hierarquia e no comando) e orgânicas (flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta).

As **organizações mecanísticas** descrevem o funcionamento das organizações como o de uma máquina, para alcançar seus objetivos e metas, de maneira eficaz. Apresentam as seguintes características:

- estrutura burocrática organizada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho. a organização se caracteriza por ciclos de atividades rotinizadas que se repetem indefinidamente.
- cargos ocupados por especialistas nas respectivas tarefas com atribuições fixas, definidas e delimitadas. cada um executa sua tarefa como se fosse distinta e separada das demais.
- centralização das decisões: tomadas somente pela cúpula da organização
- hierarquia de autoridade rígida: com pouca permeabilidade entre os níveis hierárquicos, autoridade baseada na posição.
- sistemas rígido de controle: com estreita amplitude administrativa pela qual cada supervisor tem um numero determinado de subordinados.
- sistema simples de comunicação: o fluxo de informação quase sempre conduz mais ordens de cima para baixo do que dados e retorno de baixo para cima.
- predomínio da interação vertical: entre superior e subordinado.
- ênfase nas regras e nos procedimentos: formalizados por escrito e que servem para definir os comportamentos das pessoas
- ênfase nos princípios universais da administração: princípios funcionam como norma sobre como a empresa deve ser organizada e dirigida.
- na realidade a organização mecanísticas funciona como um sistema mecânico, fechado e introspectivo, determinístico e racional, voltado para si mesmo e ignorando totalmente o que ocorre no ambiente externo que o envolver.

Sucintamente tem-se as seguintes características:

- especialização dos cargos,
- tarefas bem definidas (regras e procedimentos) desempenho padrão,
- responsabilidades claras,
- hierarquia bem definida,
- seleção por habilidades,
- relacionamento formal (profissional),
- centralização das decisões.

A burocracia é uma estrutura mecanística. Um Banco é um exemplo dessa estrutura burocrática, procedimentos específicos, clara hierarquia organizacional, etc.

As **organizações orgânicas** descrevem o funcionamento das organizações, para alcance dos seus objetivos e metas, pela procura da maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano. Apresentam as seguintes características:

- estrutura organizacional flexível e adaptável
- os cargos são continuamente modificados e redefinidos
- descentralização das decisões
- hierarquia flexível
- amplitude de comando do supervisor e extensa
- maior confiabilidade nas comunicações informais
- predomínio da interação lateral e horizontal
- ênfase nos princípios do bom relacionamento humano
- na realidade as organizações orgânicas funcionam como um sistema vivo, aberto e complexo, extrovertido e voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo. a adaptação e o ajustamento as demandas ambientais provocam constantes mudanças internas na organização.

Sucintamente tem-se as seguintes características:

- cargos amplamente definidos (variedade de tarefas),
- tarefas não regidas por regras, procedimentos e padrões,

- responsabilidades não individuais (grupal),
- hierarquia flexível (conhecimento),
- seleção funcional por critérios objetivos e subjetivos,
- relacionamento formal e informal,
- descentralização das decisões.

As estruturas orgânicas são mais comuns em pequenas companhias que trabalham com alta tecnologia (desenvolvimento de software, eletrônicos).

Conclusão: Há uma espécie de seleção natural do tipo: sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis, e sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.

C) **Pesquisa de F. E. Emery e E.L. Trist: sobre os contextos ambientais e suas conseqüências para as organizações.**

Eles procuravam identificar o processo e as reações que ocorrem no ambiente como um todo, no sentido de classificar a natureza do ambiente que circunda a organização e as conseqüências da natureza ambiental sobre a natureza da organização. Para ambos existem quatro tipos de contexto ambiental, cada qual proporcionando determinada estrutura e comportamentos organizacionais.

Identificaram 4 tipos de ambientes:

1 – **meio plácido e aleatório**: concorrência pura, produtos homogêneos e muitas empresas pequenas que não consegue sozinha influenciam o mercado. Justamente pelo seu pequeno tamanho, a organização não pode afetar as outras organizações do ambiente. Essas organizações sobrevivem em pequenas unidades, isoladas, e dificilmente se adaptaria a um outro tipo de ambiente: são bares, mercearia e pequenas oficinas.

2 – **meio plácido e segmentado**: concorrência monopolística, produtos diferenciados e organizações de médio porte com alguns controles sobre o mercado. Dentro das condições ambientais as organizações tendem a crescer em tamanho, tornam-se multifuncionais e muito hierarquizadas e possuem controle e coordenação centralizados.

3 – **meio perturbado e reativo**: neste ambiente mais dinâmico que estático, desenvolvem-se organizações do mesmo tamanho, tipo, objetivos, dispondo das mesmas informações e pretendendo o mesmo mercado. Neste contexto ambiental, as confrontações não ocorrem mais ao acaso, uma vez que todos sabem o que os outros pretendem fazer e aonde a organização quer chegar. Oligopólio, poucas e grandes organizações dominantes do mercado. Bancos, concessionárias. Surgem rivalidades, tornando necessário o conhecimento das reações dos rivais. Exemplo organizações que atuam em um mercado estreitamente disputado, como companhias de petróleo ou de cimento.

4 – **meio de campos turbulentos**: caracterizam-se pela complexidade, turbulência e dinamicidade. Entretanto, esta dinamicidade não e causada somente pela presença de outras organizações, mais pelo complexo dinâmico de forças existente no próprio ambiente. Esta condição requer um relacionamento que, enquanto maximiza a cooperação, reconhece a autonomia de cada organização. Alem da cooperação interorganizacioanal, ocorre neste tipo de ambiente uma continua mudança associada com inovação, provocando relevantes incertezas. Forte impulso para pesquisa e desenvolvimento ou tecnologia avançada. Mercado monopólio puro, uma ou pouquíssimas organizações controladoras do mercado.

D) **Pesquisa de P.R.Laurence e J.W. Lorsch: sobre a defrontação entre organizações e ambiente**, envolvendo dez empresas (plásticos, alimentos e recipientes), concluíram que os problemas básicos são:

- **Diferenciação**: á divisão da organização em subsistemas ou departamentos cada qual desempenham uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação ambiental, aparecerão diferenciações na estrutura organizacional e na abordagem empregada pelos departamentos: do ambiente geral emergem assim ambientes específicos, a cada qual correspondendo um subsistema ou departamento da organização. Cada subsistema da empresa reage apenas à parte do ambiente que é relevante às suas atividades.

- **Diferenciação versus integração**: ambos os estados – diferenciação e integração – são opostos e antagônicos: quanto mais diferenciada é uma organização, mais difícil é a solução de pontos de vista conflitantes dos departamentos e a obtenção de colaboração efetiva.

- **Integração**: refere-se ao processo oposto, isto é, ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização para alcançar unidades de esforços e codernação entre os vários departamentos. as partes de uma empresa constituem um todo indissolúvel e nenhuma parte pode ser afetada sem afetar as outras partes.

Esta **pesquisa levou a formulação da Teoria da Contingência**: *não existe uma única maneira melhor de organizar, em vez disso, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.* Assim, a Teoria da Contingência apresentam os seguintes aspectos básicos: A organização é de natureza sistêmica; ela é um sistema aberto. As variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente.

<u>Os Estudos da universidade de **Aston**, **Estrutura** e **Tamanho**</u>

Existe uma relação clara entre o tamanho e a estrutura de uma organização. Numa pequena empresa não existe a necessidade de uma estrutura formal, mas com o aumento da organização, é necessário a divisão em departamento,, unidades, ou em organização de negócios de diferentes tipos de atividades.

Influências do tamanho da organização (inspiradas na burocracia):

1. **formalização**
   o nível de documentação escrita na organização;

2. **especialização**
   o grau em que as tarefas organizacionais são divididas em cargos distintos;

3. **padronização**
   a extensão em que as atividades similares de trabalho são realizadas de maneira uniforme;

4. **centralização**
   o nível hierárquico em que as tomadas de decisão são feitas.

Deveriam as organizações ser mais burocráticas à medida que crescem?
Para que tamanho de organização as características burocráticas são adequadas?

O tamanho de uma organização não é de simples definição. A indicação mais comum é o número de pessoas empregadas.

Características tecnológicas:

1. **automação dos equipamentos -** a quantidade de atividade desempenhada pelas máquinas, para aquela quantidade desempenhada pelas pessoas;

2. **rigidez do fluxo de trabalho -** o grau em que a seqüência de operações é fortemente interconectada e inalterável;

3. **especificidade de avaliação -** a extensão em que a atividade do fluxo de trabalho pode ser avaliada, utilizando-se medidas precisas e quantificáveis, em oposição às avaliações subjetivas dos gerentes.

Os estúdios de Aston descobriram que as três características estavam fortemente relacionadas e estabeleceram uma variável única **Integração do fluxo de trabalho**.

A tecnologia afeta os aspectos da estrutura administrativa que estão próximos do fluxo de trabalho. Em empresas menores, a estrutura geral é mais influenciada pela tecnologia; em organizações grandes o tamanho torna-se crítico na determinação do nível de burocracia.

MAPEAMENTO AMBIENTAL

Ambiente é tudo que envolve uma organização. É o contexto na qual ela está inserida. É tão vasto e complexo que é impossível conhecê-lo e compreendê-lo totalmente. Assim as organizações precisam tatear, explorar e discernir o ambiente, para reduzir a incerteza a seu respeito. Em outros termos a organização precisar mapear seu espaço ambiental. Tal mapeamento não e feito pela organização em si, mas por pessoas – sujeitas as diferenças individuais – que nela ocupam cargos ou posições destinados a isso.
Envolve aspectos relacionados à:

a) **Seleção ambiental**: de acordo com a natureza dos estímulos, as condições da empresa e o que está em jogo.

b) **Percepção ambiental**: de acordo com as expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações das empresas e dos administradores.

c) **Consonância e dissonância**: confirmação, ou não, das percepções, refletindo na manutenção, ou não, do comportamento da empresa.

d) **Limites e fronteiras**: identificação de aspectos que ajudam a separar a empresa do seu contexto ambiental.

Ambiente Geral e de Tarefas

Em função da complexidade, da natureza multivariada e da constante mudanças e recomendável que se trate o ambiente de acordo com o grau de influencia "micro" ou "operacional".
a) **Ambiente Geral**: e também chamado macro ambiente e é constituído de um conjunto amplo e complexos, de condições e fatores externo que envolvem e influencia difusamente toadas as organizações, é um conjunto de condições genéricas e externas a organização eu contribuir de um modo geral para tudo aquilo que ocorre em cada organização, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações organizacionais. geralmente pode ser constituído das variáveis que não estão associadas ao dia-a-dia da organização: tecnologia, políticas, economia, sociais, demográfico e ecológico.

b) **Ambiente de tarefa**: é o contexto ambiental mais próximo da organização que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados. O ambiente de tarefa é constituído pelas partes do ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para a organização poder estabelecer e alcançar seus objetivos. Geralmente constituído de agentes com quem a organização tem uma relação direta no seu dia-a-dia como os consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores.

DESENHO ORGANIZACIONAL

Correspondem a um conjunto complexo de cargos, tarefas, relacionamento e responsabilidade que não são imutáveis e têm seu comportamento influenciado por variáveis técnicas, individuais, sociais e organizacionais devem partir das:

a) **os ambientes das organizações**: tratamento das entradas dos ambientes gerais e da tarefa
b) **as características das organizações**: as funções executada para obter as saídas e resultados
c) **a tecnologia utilizada pela organização**: como a organização executa as suas tarefas
d) **os critérios para definir a eficácia organizacional**: como são comparados os resultados almejados e alcançados

ADHOCRACIA

Segundo Alvin Toffer a **adhocracia** ou "adocracia" é um sistema temporário variável e adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupo de pessoas com habilidade professores diversas e complementares.
O termo teve origem nas **"forças tarefas"** militares para enfrenta situações de forma rápida.
Toffer estabeleceu que no futuro a sociedade será extremamente dinâmica e mutável e que as organização que quiserem existir e sobreviver terão que ser inovadoras, temporárias, orgânicas e anti-burocráticas.

Outras referências definem o termo como a Organização baseada em projetos, que seria uma alternativa para a antiga Organização Departamental (baseada na divisão racional do trabalho) e para a intermediária Organização Matricial (que juntaria elementos da Departamentalização com a Gerência de Projetos).

O HOMEM COMPLEXO

Concepção do homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Como a maioria dos sistemas ele esta preocupado em manter seu equilíbrio interno (homeostasia) e simultaneamente resolver problemas e atender as demanda e forças do seu ambiente externo (família, amigos colegas, empresa e etc.) Suas Motivação são hierarquizadas, mas estão sujeitas a mudanças e ao aparecimento de novas motivações decorrentes de novas experiências e novas interação com o ambiente.



NOVAS ABORDAGENS DA ADMNISTRAÇÃO

A Teoria Administrativa tem pouco mais de cem anos. Ela representa um produto típico do século XX, e nesse período passou por grandes transformações ao longo de duas eras industriais que marcaram fortemente seus contornos. No novo milênio enfrenta um enorme turbulência da Era da Informação, com mudanças e incertezas sendo suas principais características.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

Aprendizagem: é uma mudança ou alteração de comportamento em função de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas incorporados a fim de melhorá-lo.

Aprendizagem organizacional: é uma mudança ou alteração do comportamento organizacional em função de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas incorporados pelo seus membros.

Ativos intangíveis: são os ativos organizacionais não mensuráveis pelos métodos tradicionais de contabilidade e que são identificados como as pessoas, clientes e a organização.

Base de conhecimento: é uma estrutura organizada de informação que facilita o armazenamento da inteligência no intuito de ser recuperada como apoio de um processo de gestão do conhecimento.

Capital Intelectual: é o valor total dos negócios da organização, calculando pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro.

Capital humano: é o conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e competência das pessoas em uma organização que as emprega. O capital é uma parte renovável do capital intelectual.

Capital intelectual: é o conhecimento que tem valor para a organização. É constituído pelo capital estrutural (ou financeiro) e pelo capital de clientes.

Capital estrutural: são os processos, sistemas de informação e patentes que permanecem em uma organização quando os funcionários dela saem.

Capital de clientes: é valor das relações de uma organização com seus clientes incluindo a intangível lealdade de seus consumidores para a companhia ou produto, baseada na reputação, padrões de compra ou capacidade de compra do cliente.

Círculos de qualidade: ou círculos de controle de qualidade (CCQ) são grupos de 6 a 12 empregados voluntários que se reúnem semanalmente para decidir e resolver problemas que afetam suas atividades comuns de trabalho.

Conhecimentos: é o recurso mais importante da era da informação. Constitui um ativo intangível. Representa a familiaridade ou compreensão de ganhos através do estudo e da experiência.

Gestão do conhecimento: é o processo sistemático de buscar, selecionar, organizar, distilar e apresentar informações no intuito de melhorar a compreensão e um empregado em uma específica de interesse.

SOLUÇÕES EMERGENTES

BENCHMARK

Significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. Pode ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente). O *benchmark* serve como guia de referência.

Benchmarking: é uma técnica.

DOWNSIZING: ***VER ENXUGAMENTO***

Enxugamento: é a redução de níveis hierárquicos de uma organização para manter o essencial e a aproximação da base em relação à cúpula. Geralmente, é acompanhado de descentralização.

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

São equipes caracterizadas pela elevada participação das pessoas e pela busca de respostas rápidas e inovadoras às mudanças no ambiente de negócios e que permitem atender às crescentes demandas dos clientes.

Era clássica: período situado entre o nascimento da teoria administrativa (com a Administração Científica), ao redor de 1900 até o final da Segunda Guerra Mundial em 1950. Caracteriza-se pela estabilidade e previsibilidade e a ênfase na industrialização.

Era neoclássica: período situado entre 1950 até aproximadamente 1990 e que se caracteriza por mudanças e transformações e o foco de expansão da industrialização que precederam a era da informação.

Era da informação: período iniciado ao redor da década de 1990, com o irrompimento da tecnologia da informação, globalização dos negócios e de fortes mudanças que levaram à instabilidade e imprevisibilidade.

Globalização: é a extensão de uma organização para ambientes gradativamente mais amplos.

Informação: é o conjunto de dados contento um significado.

Infovia: ou super-rodovia da informação é uma rede digital de comunicações de altíssima velocidade que pode combinar telecomunicações, linhas de cabos, transmissão de microondas e fibras óticas para proporcionar esquemas interativos de televisão, telefones, computadores e outros artefatos para interagir com bancos de dados ao redor do mundo.

KAIZEN – MELHORIA CONTÍNUA

Vem do japonês *kai,* que significa mudança e de *zen*, que significa bom. *Kaizen* é uma palavra que significa um processo de gestão e uma cultura de negócios e que passou a significar aprimoramento contínuo e gradual, implementado por meio do envolvimento ativo comprometimento de todos os membros da organização no que ele faz e na maneira como as coisas são feitas.

O *Kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Fazer sempre melhor.

Melhoria Contínua: constitui a aplicação da filosofia *Kaizen* nos processos produtivos da organização. Começou com os círculos de controle de qualidade (CCQ) para tornar-se cada vez mais abrangente.

Organização de aprendizagem: é a organização que incentiva e encoraja a aprendizagem de seus membros, através do trabalho em equipe e forte interação social.

Organização global: é a que comercializa um produto padronizado através do mundo todo, podendo seus componentes serem fabricados em diferentes países

OUTSOURCING

O mesmo que terceirização.

Terceirização: quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. Significa uma transformação de custos fixos em custos variáveis e uma simplificação da estrutura e do processo decisorial da organização.

QUALIDADE TOTAL

Qualidade: é o atendimento das exigências do cliente; ou a adequação à finalidade ou uso; ou a conformidade com as exigências. O conceito de qualidade está intimamente ligado ao cliente, seja ele interno ou externo.

Qualidade total: ou gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management – TQM*) é um conceito de controle que proporciona às pessoas, mais do que aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade. O tema central da *qualidade total* é bastante simples: a obrigação de alcançar qualidade está nas pessoas que a produzem. Em outros termos, os funcionários e não os gerentes são os responsáveis pelo alcance de elevados padrões de qualidade.

Redução do tempo do ciclo de produção: significa uma simplificação dos ciclos de trabalho, eliminação de barreiras entre as etapas do trabalho e entre órgãos envolvidos para diminuir o tempo de produção. O *Just-in-Time* (JIT) é um exemplo.

REENGENHARIA

É o redesenho radical dos processos empresariais para cortar despesas, melhorar custos, qualidade e serviços e maximizar benefícios da TI, geralmente questionando o como e por que as coisas estão sendo feitas.

Tecnologia da informação: (TI) são processos, práticas ou sistemas que facilitam o processamento e transporte de dados e informações.

Teoria do Caos: saliente que tudo na natureza muda e evolui continuamente; nada do universo é passivo ou estável. Não há equilíbrio, mas mudança. A realizada está sujeita a perturbações e ruídos. O caos é uma ordem mascarada de aleatoriedade.

Teoria da Complexidade: é o estágio da ciência atual que abandona o determinismo e aceita o indeterminismo e a incerteza; abandona a idéia da simplicidade dos fenômenos da natureza e abraça a complexidade; abandona o ideal de objetividade como forma de conhecimento, assumindo a subjetividade, como condição humana. A complexidade significa a impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento completo.

GESTÃO DA QUALIDADE

Análise estatística: é a técnica de PO que utiliza métodos estatísticos para obter o máximo de informações com o mínimo de dados disponíveis.

Árvore de decisão: é uma técnica para facilitar como as decisões sob condições de risco devem ser tomadas e onde se possa atribuir valores e ganhos ou perdas em cada alternativa.

Condição de certeza: é uma situação em que o tomador de decisão conhece exatamente quais os resultados de uma alternativa de ação escolhida. É a condição de saber antecipadamente os resultados de uma decisão.

Condição de incerteza: é uma situação em que o tomador de decisão não tem absolutamente idéia de quais os resultados de uma alternativa de ação escolhida.

Conflito ganhar/ganhar: ocorre através da colaboração das partes envolvidas em uma situação de conflito e que usam a solução de problemas para reconciliar diferentes mútuas.

Conflito ganhar/perder: ocorre quando uma parte alcança seus objetivos à custa da exclusão dos objetivos da outra parte.

Controle estatístico de qualidade: (CEQ) é o processo utilizado para determinar produtos de uma amostra de inspeção qual a probabilidade de que o universo alcance os padrões de qualidade.

Dados: é uma escolha racional entre variáveis são conhecidas e a relação entre a ação e suas conseqüências é determinística, ou seja, uma relação de causa-e-efeito.

Decisão sob risco: ocorre quando as variáveis são conhecidos e a relação entre a ação e a suas conseqüências é conhecida em termos probabilísticos.

Decisão sob incerteza: ocorre quando as variáveis são conhecidas, mas a probabilidade para determinar a conseqüência de uma ação são desconhecidas ou não podem ser determinadas com algum grau de certeza.

Decisões programadas: são decisões que implementem específicas soluções determinadas pela experiências passada como adequadas para problemas similares.

Eventos: são aspectos específicos em um projeto, representados por círculos em um gráfico de PERT.

Incerteza: é a ausência de informação a respeito de um determinado assunto.

Informação: é a conclusão derivada da análise de dados.

Informação em tempo real: significa a informação simultânea à ocorrência do evento.

ISO 9000: é o conjunto de padrões de qualidade estabelecidos pela Comunidade Européia.

Just-in-Time*:* (JIT) é o conjunto de métodos de controle de produção usados para obter um mínimo nível de inventários para assegurar a expedição de materiais e componentes justamente quando eles evem ser usados. Também se refere à filosofia de manufatura que almeja otimizar os processos de produção reduzindo o desperdício e despesas.

Kanban: do japonês, cartão. É um sistema simples de controle de produção no qual as pessoas participam utilizando cartões coloridos para abastecer e repor materiais de produção.

Melhoria contínua: é uma filosofia que prega o trabalho em equipe e a participação decisiva das pessoas na solução dos problemas organizacionais, principalmente relacionados com o processo produtivo. O objetivo é o aperfeiçoamento contínuo e sistemático da organização e das pessoas envolvidas no sentido de satisfazer o cliente.

Modelo matemático: é uma representação simbólica da realidade através de variáveis numéricas e quantitativas. O modelo matemático é uma construção lógica de realidade.

Passos críticos: é a seqüência de eventos em um projeto que no total requerem maior tempo para completar.

Pesquisa Operacional: é a aplicação de métodos científicos e quantitativos para a solução de problemas. A PO utiliza a matemática e estatística nas decisões de certeza e a probabilidade nas decisões de risco e de incerteza.

Problema: situação em que há uma discrepância entre o que é (realidade) e que poderia ou deveria ser (objetivos, metas ou valores).

Problema estruturado: é o problema que pode ser perfeitamente definido, pois suas principais variáveis – como estados da natureza, ações possíveis, conseqüências possíveis – são conhecidas.

Problema não estruturado: é o problema que não pode ser claramente definido, porque uma ou mais de suas variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com algum grau de confiança.

Programação Dinâmica: é uma técnica de PO aplicada em problemas de alternativas econômicas ou árvores de decisões.

Programação Linear: é uma técnica de PO que visa encontrar soluções ou alcance de objetivos que otimizem os resultados alcançados e minimizem os custos decorrentes.

Qualidade total: é o processo de envolver todos os membros da organização para assegurar cada atividade relacionada com a produção de bens e serviços dentro de um compromisso de melhorar continuamente e atender completamente às necessidades do cliente.

Sistema de informação Gerencial: é uma rede estabelecida em uma organização para abastecer os gerentes de informações que fundamentem o seu processo decisorial.

Teoria das Filas: é a técnica de PO que visa a otimização de arranjos de situações de aglomeração de espera, onde haja gargalos ou restrições que bloqueiem o processo produtivo.

Teoria dos Jogos: é a técnica de PO utilizada para solução de conflitos, onde haja oposição de forças ou interesses oponentes, em que um jogador ganha e outro perde. É a aplicação da lógica matemática ao processo de tomada de decisões nos jogos e, por extensão, nas organizações, na economia, na política e na guerra, ou seja, nas situações caracterizadas por conflito de interesses, acaso e informações incompletas.

Teoria Matemática: é a corrente administrativa que utiliza a matemática na análise dos princípios e problemas organizacionais. Os autores expressam matematicamente questões teóricas tradicionais da Administração.

Teoria das Restrições: é uma técnica de PO derivada da Teoria das Filas e que visa diagnosticar e localizar pontos de espera e de estrangulamento que constituem os gargalos que devem ser eliminados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Básicas:

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.1

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.2

Complementares:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**.3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto**. Introdução à teoria geral da administração**. edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DALE, Ernest ; MICHELON, L. C. **Gerência Empresarial** - Métodos Modernos. Rio de Janeiro: Edições Bloch, 1969.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo:Nobel, 2001.

HAIMAN, Theo. **Dirección y Gerencia**. Barcelona: Hispano Europea, 1965.

JUCIUS, Michael J. ; SCHLENDER, William F. **Introdução à Administração** - Elementos de Ação Administrativa. São Paulo: Atlas, 1972.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

KOONTZ, Harold ; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração** - Uma Análise das Funções Administrativas. São Paulo: Pioneira, 1976.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NEWMAN, William H. **Ação Administrativa** - As Técnicas de Organização e Gerência. São Paulo: Atlas, 1972.

Sites:

http://www.atlas.ucpel.tche.br/~loh/tgs.htm

http://www.campus.com.br

http://www.chiavenato.com

http://www.jlcarneiro.com

http://www.francianeulaf.com/gurus/drucker.htm

http://www.professorcezar.adm.br/AulasTGA.htm

http://pucrs.campus2.br/~annes/tga.html